



101

# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

## KIERUNKI EDUKACJI KADR DOWÓDCZYCH

pk.: „EDUKACJA”



WARSZAWA

75010



---

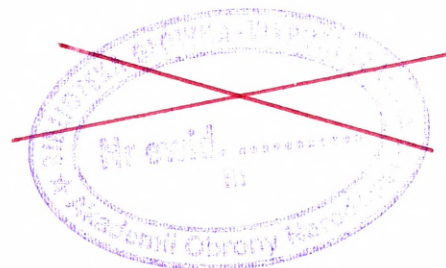
**AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ**  
**WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA**



**KIERUNKI**  
**EDUKACJI KADR DOWÓDCZYCH**

**„EDUKACJA”**

Praca naukowa pod redakcją  
prof. dr. hab. Waldemara KACZMARKA  
w ramach zadania  
„PRZYSZŁE OPERACJE W UJĘCIU HOLISTYCZNYM”



---

Warszawa 2009



Recenzent:

**płk dr hab. inż. Jarosław WOŁEJSZO**

Zespół autorski:

**prof. dr hab. Waldemar KACZMAREK** - kierownik zespołu  
*Redakcja naukowa, rozdział 1, 2, 4.1., 4.5., 5, Zakończenie;*  
**ppłk dr Jacek JONIAK** - rozdział 3, 4.2., 4.3., 4.4.

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	3
<b>1. Założenia metodologiczne</b> .....	8
1.1. Przedmiot badań i ich cel .....	8
1.3. Hipoteza robocza .....	9
1.4. Przebieg procesu badań i stosowane metody .....	10
<b>2. Formy operacyjnego zaangażowania wojsk lądowych</b> .....	13
2.1. Operacje wojenne .....	14
2.2. Operacje reagowania kryzysowego .....	23
2.3. Operacje pokojowe .....	26
<b>3. Edukacja kadr dowódczych w wybranych armiach</b> .....	31
3.1. Kształcenie oficerów w siłach zbrojnych Wielkiej Brytanii.....	31
3.2. Podstawowe założenia kształcenia oficerów w Stanach Zjednoczonych.....	35
3.3. Kształcenie oficerów w siłach zbrojnych państw bałtyckich.....	37
3.4. Główne założenia kształcenia oficerów w siłach zbrojnych Niemiec.....	46
<b>4. Przygotowanie kadr dowódczych do udziału w operacjach pokojowych</b> <b>na wybranych przykładach</b> .....	56
4.1. Państwa skandynawskie .....	56
4.2. Wielka Brytania .....	66
4.3. Niemcy.....	69
4.4. Państwa bałtyckie .....	72
4.5. Kanada .....	76
<b>5. Formy i metody nauczania przedmiotów operacyjno-taktycznych</b> .....	79
5.1. Założenia ogólne.....	79
5.2. Formy i metody nauczania .....	84
5.3. Wnioski .....	108
<b>Zakończenie</b> .....	110
<b>Bibliografia</b> .....	111

## Wstęp

Rozwój cywilizacyjny społeczeństw sprawia, że wykształcenie ogólne i bazujące na nim, wykształcenie zawodowe człowieka, stało się bardzo istotnym problemem. Stąd wykształcenie jest współcześnie nie tylko tradycyjnie ujmowaną ważną potrzebą społeczną, ale także potrzebą człowieka postrzeganego jako jednostka. Umożliwia ono bowiem człowiekowi nie tylko pełne uczestnictwo w życiu społeczno-kulturowym państwa (narodu), ale także spełnianie się w pracy zawodowej. Wykształcenie staje się także punktem wyjścia do dalszego rozwoju człowieka, które przybiera formę kształcenia ustawicznego. Powyższy problem w całej rozciągłości dotyczy procesów kształcenia kadr dowódczych w Siłach Zbrojnych.

Dynamika i charakter przemian, jakie zachodzą w Wojsku Polskim, szczególnie biorąc pod uwagę nową jakościowo sytuację, która powstała po wstąpieniu Polski do NATO, determinują nowe potrzeby edukacyjne. Niezależnie bowiem od własnych, narodowych wymagań i standardów, w procesie kształcenia oficerów niezbędne jest uwzględnienie wymagań formułowanych w Sojuszu Północnoatlantyckim, a także w Unii Europejskiej.

Proces kształcenia w szkołach wyższych powinien uwzględniać nie tylko rozwój intelektualny studentów, ale także ich przygotowanie zawodowe, ukształtowane zdolności do permanentnego samokształcenia oraz możliwości pozyskiwania, selekcjonowania i wykorzystania informacji pochodzących z różnych źródeł. Ponadto, absolwenci uczelni powinni posiadać ukształtowane potrzeby uczestnictwa w życiu kulturalnym i społeczno-politycznym państwa, a także mieć świadomość odpowiedzialności przed społeczeństwem za realizację swoich obowiązków oraz prezentowane postawy etyczne i moralne. Po raz kolejny można zauważyć, że problematyka ta w całej rozciągłości obejmuje kształcenie w wyższych szkołach wojskowych, a szczególnie kształcenie oficerów, przygotowywanych do zajmowania stanowisk dowódczych na różnych szczeblach (poziomach) dowodzenia.

Kształcenie kadr dowódczych powinno być ukierunkowane na przygotowanie oficerów do umiejętnego planowania, przygotowania i kierowania działaniami podległych jednostek w działaniach różnego typu. Współcześnie w tym kontekście

nie należy dostrzegać wyłącznie działań bojowych (typowych w czasie wojny), ale także różne działania realizowane w ramach operacji reagowania kryzysowego i operacji pokojowych. Stąd szczególny nacisk należy przykładać do kształcenia przedmiotów operacyjno-taktycznych, co nie neguje potrzeby kształcenia ogólnego, a w tym edukacji humanistycznej.

Charakter polskich Sił Zbrojnych wyraźnie wskazuje, że podstawowe zadania spełniają w nich wojska lądowe. Stąd w niniejszej pracy skupiono się na edukacji kadr dowódczych wymienionego rodzaju sił zbrojnych, co nie zmienia faktu, iż wiele wniosków i konkluzji ma charakter uniwersalny.

Pojawianie się nowych wyzwań, zagrożeń oraz szans w obszarach bezpieczeństwa państwa wiąże się ściśle z jego zdolnościami użycia Sił Zbrojnych jako instrumentu polityki w czasie pokoju, kryzysu, wojny. Zdolności te są przy tym funkcją gotowości sił zbrojnych do sprostania współczesnym wyzwaniom. Na tym tle istotne znaczenie posiadają zdolności operacyjne wojsk lądowych, tendencje ich transformacji strukturalnej oraz funkcjonalnej, będące wynikiem m.in. rozwoju systemów uzbrojenia i wyposażenia wojskowego. Kwestie te, wiążą się ze zdolnościami operacyjnymi wojsk lądowych, dostosowanymi do charakteru przyszłych operacji wojennych oraz udziału w całokształcie zadań, wynikających z założeń operacji reagowania kryzysowego.

Osiągnięcie określonych i pożądaných zdolności operacyjnych wojsk lądowych powinno być zdeterminowane wymaganiami formułowanymi przez władze polityczne państwa. Powinny one uwzględniać potrzeby związane z udziałem zwartych jednostek wojsk lądowych w operacjach wsparcia pokoju, postrzeganych z perspektywy operacji reagowania kryzysowego. Wyznaczają one bowiem kierunek transformacji struktur organizacyjnych, rozwoju systemów uzbrojenia i wyposażenia wojskowego w aspekcie perspektywicznych potrzeb wojsk lądowych. Należy jednak zauważyć, że wszystkie wymienione działania wymagają profesjonalnie przygotowanych kadr dowódczych. Najlepsze struktury organizacyjne, najnowocześniejsze uzbrojenie i wyposażenie nie na wiele się zdadzą, jeśli na czele jednostek (pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych) nie będzie doskonale wykształconych oficerów.

Wydarzenia początku XXI wieku jednoznacznie wskazują, że pojęcie bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego znacznie się komplikuje. Świat pełen jest różnych, niekiedy trudnych do zdefiniowania zagrożeń. By im sprostać

wojska lądowe muszą być gotowe do działania w różnych, trudnych do jednoznacznej identyfikacji warunkach. Zagrożenia mogą być efektem działalności terrorystycznej, ale mogą przybrać także formę tradycyjnego konfliktu zbrojnego. Stąd teza dotycząca tego, że konieczne jest ciągłe doskonalenie kształcenia kadr dowódczych, zdolnych do efektywnego dowodzenia w każdym, nawet najbardziej ekstremalnych warunkach nie wydaje się być dyskusyjna. Otwarte pozostaje pytanie o to, jakie stosować formy i metody kształcenia oficerów, skoro przewiduje się dla nich bardzo szeroki wachlarz możliwych do realizacji zadań?

Sprostanie nowego rodzaju wyzwaniom wymaga, by przyszłe wojska lądowe dysponowały takimi zdolnościami, które umożliwią im reagowanie w najbardziej nieprawdopodobnych sytuacjach, od prowadzenia działań polegających na udzielaniu pomocy humanitarnej, poprzez działania na rzecz wymuszania i utrzymania pokoju, aż do udziału w globalnym konflikcie militarnym włącznie. Warto zauważyć, że już współcześnie wojska lądowe uczestniczą w szeregu różniących się od siebie operacjach. Wystarczy wymienić ich udział w operacji pokojowej ONZ (Bliski Wschód), operacji wsparcia pokoju w ramach NATO (Bałkany, Afganistan) i operacji stabilizacyjnej (Irak)<sup>1</sup>. Jednostki wojsk lądowych biorą udział także w operacjach o charakterze humanitarnym (Kosowo, Pakistan, Kongo, Czad). Jednocześnie ich zaangażowanie w operacjach poza granicami kraju nie może rzutować bezpośrednio na utrzymanie określonego poziomu zdolności do odparcia ewentualnej agresji na nasz kraj lub inne państwo Sojuszu. Stąd kolejny wniosek, sprowadzający się do tego, że przyszłe kadry dowódcze muszą posiadać wszechstronne wykształcenie ogólne, a jednocześnie posiadać zdolność do błyskawicznego opanowania wiedzy specjalistycznej, niezbędnej w określonych warunkach i sytuacjach.

W tej sytuacji otwarte pozostaje pytanie o to, czy perspektywa udziału wojsk lądowych w operacjach różnego typu (wojennych, reagowania kryzysowego, pokojowych i innych, które nie poddają się tej klasyfikacji) powinna wpływać na kierunki zmian (ewolucji) procesu kształcenia kadr dowódczych. Odpowiedź na tak sformułowane pytanie jest trudna, z kilku co najmniej względów.

Po pierwsze, operacje wojskowe, w których mogą wziąć udział wojska lądowe obejmują szerokie spektrum - od konfliktu regionalnego do kryzysu wewnętrznego państwa, przy zastosowaniu różnorodnych narzędzi wykonawczych - od zwartych

---

<sup>1</sup> Która uległa formalnemu zakończeniu, ale wnioski z jej przebiegu nic nie tracą na aktualności.

jednostek po specjalistyczne siły oraz środki wsparcia akcji ratowniczych i humanitarnych. Jakkolwiek prawdopodobieństwo znaczącego udziału wojsk lądowych w rozwiązywaniu kryzysu wewnątrzpaństwowego jest niewielkie, to udział w operacjach wsparcia pokoju oraz w akcjach ratowniczych i humanitarnych pozostaje jako najwyższy priorytet.

Po drugie, wymienione operacje będą zwykle miały charakter połączony, a w działaniach poza granicami kraju – wielonarodowy lub sojuszniczy. Stąd w przyszłych operacjach wymagana będzie ściślejsza koordynacja działań pomiędzy wojskami lądowymi, siłami powietrznymi, marynarką wojenną i siłami specjalnymi oraz komponentami wsparcia logistycznego.

Po trzecie, wojskom lądowym, uczestniczącym w operacjach połączonych, powinien przyświecać wspólny cel osiągnięcia pożądanego stanu końcowego operacji. Jednak ich specyfika wymagać będzie uczestnictwa różnego rodzaju narodowych i międzynarodowych organizacji rządowych i pozarządowych, które nie muszą kierować się wojskowymi założeniami operacji. Ich misje i zadania mogą obejmować zupełnie odmienną sferę działalności, która nie będzie tożsama z celami operacji wojskowej. Współpraca wojsk lądowych z tymi organizacjami ma fundamentalne znaczenia dla osiągnięcia podstawowych celów operacji.

Po czwarte, działania wojsk lądowych będą prowadzone w warunkach silnej presji społecznej, kształtowanej głównie przez media. Stąd wynika potrzeba umiejętności współpracy z mediami, traktując ich zainteresowanie szczegółami prowadzonej operacji jako naturalne zjawisko, towarzyszące tego rodzaju działalności.

Powyższe rozważania wyraźnie wskazują na wieloaspektowość przygotowania kadr dowódczych. Przyszli dowódcy powinni charakteryzować się szeroką wiedzą ogólną, być ekspertami w dziedzinie prawa, kształtowania relacji międzyludzkich, a także umiejętnościami w zakresie negocjacji, przywództwa, czy też kontaktów z mediami. Ale przede wszystkim powinni być oni doskonałymi specjalistami w dziedzinie szeroko rozumianej sztuki wojennej, postrzeganej przez pryzmat sztuki operacyjnej i taktyki.

Przedstawione kwestie są przedmiotem studiów i badań w wielu państwach, ponieważ uznano je za jeden z priorytetów w procesie transformacji sił zbrojnych. Charakter przyszłych operacji stawia nowe, wysokie wymagania przed kadrami dowódczymi na wszystkich szczeblach czy poziomach dowodzenia.

Powyższe rozważania jednoznacznie wskazują na cel niniejszej pracy. Jest nim zaprezentowanie wyników badań nad szerokim spektrum determinantów, które wyznaczają kierunki ewolucji kształcenia kadr dowódczych, ze szczególnym uwzględnieniem wojsk lądowych. Przyjęty cel pracy zdeterminował jej strukturę. Pierwszą jej część poświęcono na prezentację przyjętych założeń metodologicznych, obejmujących cel badań, główny problem badawczy i problemy szczegółowe, hipotezę, przebieg procesu badań i stosowane metody.

W drugiej części pracy skupiono się na formach operacyjnego zaangażowania wojsk lądowych. Analizując te formy, które występują w praktyce wojsk lądowych odniesiono się do operacji reagowania kryzysowego i operacji pokojowych. Wychodząc, z założenia że statutowym zadaniem Sił Zbrojnych jest obrona niepodległości i suwerenności ojczyzny, odniesiono się także do operacji wojennych, traktowanych w wybitnie hipotetycznym ujęciu.

Trzeci rozdział poświęcono na ukazanie głównych założeń procesu kształcenia kadr dowódczych w wybranych armiach. Odniesiono się w nim do sił zbrojnych Wielkiej Brytanii, Stanów Zjednoczonych, Republiki federalnej Niemiec, a także państw bałtyckich.

Czwarty z kolei rozdział poświęcono na zaprezentowanie procesów przygotowania oficerów w wybranych państwach do udziału w operacjach pokojowych. Uznano bowiem, że jest problem specyficzny, wykraczający poza doktrynalne ustalenia obowiązujące w Sojuszu Północnoatlantyckim.

W kolejnym, piątym rozdziale odniesiono się do form i metod kształcenia przedmiotów operacyjno-taktycznych. Treści wymienionego rozdziału odnoszą się do tych form i metod kształcenia, na które z pewnych względów przeznaczają się coraz mniej czasu i środków.

W zamyśle Autorów niniejsza praca powinna stanowić swoistą prezentację poglądów na temat szeroko rozumianej edukacji kadr dowódczych wojsk lądowych. Stąd jej zasadnicze tezy, wynikające często z hipotetycznych założeń należy postrzegać jako pewien zestaw hipotez, które powinny być weryfikowane w toku kolejnych wysiłków badawczych.

# 1. Założenia metodologiczne

## 1.1. Przedmiot badań i ich cel

Odnosząc się do rozpatrywanej problematyki przyjęto, że przedmiotem badań w tym konkretnym przypadku są kierunki ewolucji edukacji kadr dowódczych w wojskach lądowych, zdeterminowane szeregiem czynników, pośród których jako podstawowy uznano charakter przyszłych operacji.

Powyższe rozważania wskazują, że celem podjętych prac było zbadanie czynników, które umiejscowione są we wnętrzu badanej organizacji, w tym wypadku – wojsk lądowych. Nie uwzględniono zatem kwestii dotyczących szeroko rozumianej dydaktyki, pedagogiki, czy też socjologii. Uznano bowiem, że tak szeroki zakres problemów wymaga badań o charakterze interdyscyplinarnym, a co za tym idzie szerokiego, doświadczonego zespołu badaczy.

Współczesne poglądy dotyczące nowych trendów w edukacji kadr dowódczych wojsk lądowych, sprowadzić można do jednego stwierdzenia – wojska lądowe muszą się zmieniać, a w związku z tym musi się zmieniać zakres treści merytorycznych oraz charakter kształcenia.. Otwarte pozostają pytania o to w jaki sposób (ewolucyjnie, czy może rewolucyjnie?) i w jakim zakresie? Teoria i praktyka działań operacyjno-taktycznych, prowadzonych przez wojska lądowe w hipotetycznie ujmowanych operacjach wojennych, a praktycznie w operacjach reagowania kryzysowego i pokojowych, ocena literatury normatywnej i opracowań naukowych oraz wnioski z ćwiczeń prowadzonych w ostatnich kilku latach skłaniają do refleksji. Sprowadzić ją można w zasadzie do odpowiedzi na następujące pytanie: Czy - a jeśli tak, to w jaki sposób – nowe trendy i koncepcje operacyjnego użycia wojsk lądowych, odciskają swoje piętno na potrzebach związanych z ewolucją kształcenia kadr dowódczych?

Próba odpowiedzi na tak sformułowane pytanie sugeruje, że warunkiem niezbędnym do prowadzenia skutecznych działań w dynamicznie zmieniającej się sytuacji jest posiadanie znakomicie wykształconych oficerów, a szczególnie tych, którzy ze względu na zajmowane stanowiska dowódcze podejmują najbardziej istotne decyzje. Ich jakość może bowiem decydować w osiągnięciu celów operacji i o kosztach, które zostaną poniesione. Z powyższego wywodu wynika, że celem badań,

których wyniki zaprezentowano w niniejszej pracy, było wniesienie nowych wartości do teorii oraz - w perspektywie również - praktyki sztuki wojennej. W ich wyniku powinna powstać określona koncepcja, która dostosowana będzie do aktualnych, a szczególnie przyszłych potrzeb kształcenia kadr dowódczych.

Z tak zdefiniowanego celu badań wynika również, że stworzenie wspomnianej koncepcji wymaga zarówno wykorzystania dorobku myśli wojskowej, jak i szerokiego uwzględnienia wszystkich możliwych czynników, pozwalających na doskonalenie rozważanej problematyki. Z powyższych myśli wynika także główny problem badawczy, który można zdefiniować następująco:

*W jaki sposób proces kształcenia kadr dowódczych odciska swoje piętno na zdolności wojsk lądowych do realizacji szerokiego spektrum działań, w dającej się przewidzieć w perspektywie czasowej?*

Rozwiązanie tak sprecyzowanego głównego problemu wymagało zbadania wielu problemów szczegółowych. Kierując się tak przyjętym podejściem określono podproblemy, które wyrażone zostały w postaci pytań sprecyzowanych poniżej:

- Do realizacji jakich zadań i w jakim zakresie powinny być przygotowane wojska lądowe ?
- W jaki sposób przebiega proces kształcenia oficerów w wybranych armiach?
- Na czym polega specyfika przygotowania kadr dowódczych do udziału w operacjach pokojowych?
- Jakie formy i metody kształcenia są najbardziej skuteczne w procesie kształcenia oficerów z przedmiotów operacyjno-taktycznych?

Odpowiedzi na zdefiniowane wyżej pytania powinny w efekcie stanowić rozwiązanie problemu głównego oraz umożliwić pełne osiągnięcie zakładanego celu.

## **1.2. Hipoteza robocza**

Sformułowane powyżej problemy badawcze oraz wnioski z analizy literatury skłaniają do sformułowania i przyjęcia następującej hipotezy roboczej:

W ostatnich latach jednym z ważniejszych sposobów rozwiązywania konfliktów, zagrażających bezpieczeństwu międzynarodowemu, stały się operacje

poniżej progu wojny. Mają one na celu powstrzymanie rozwoju kryzysu w jego początkowym stadium, a w wypadku zaistnienia konfliktu zbrojnego przywrócenie pokoju i ustanowienie stabilnej sytuacji w danym regionie. Jak pokazują doświadczenia ostatnich kilkunastu lat, do zrealizowania tego celu często niezbędne jest przeprowadzenie ograniczonej interwencji zbrojnej przez siły militarne. Stąd Wojska Lądowe, powinny być odpowiednio przygotowane także do realizacji zadań w operacjach o wymienionym charakterze. Aby osiągnąć zakładane cele prowadzona jest transformacja Wojsk Lądowych, której podstawowe założenia opierają się na nowych koncepcjach dotyczących działań militarnych.

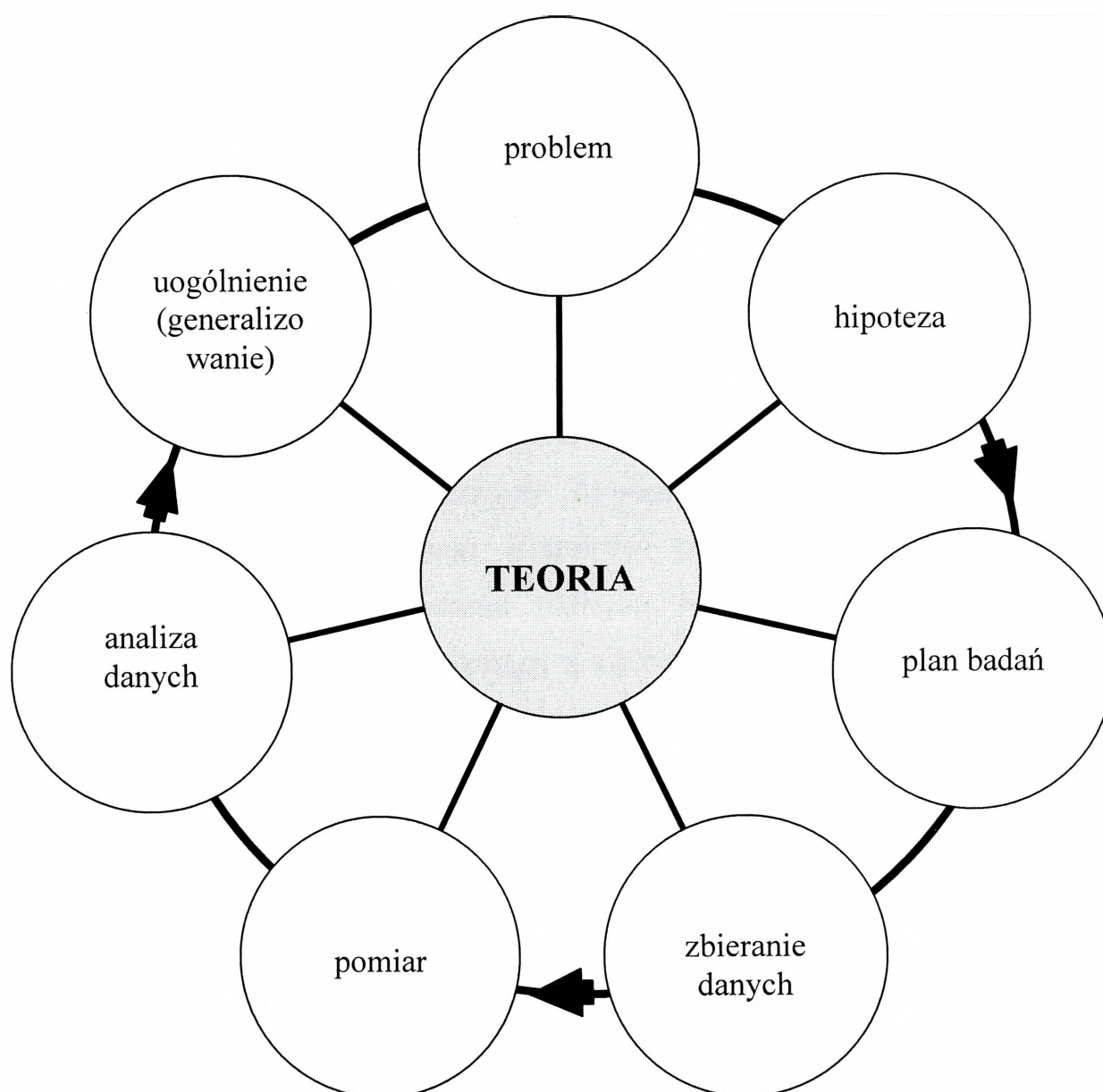
Nowe koncepcje działań wojsk lądowych wymagają zmian w procesie kształcenia kadr dowódczych. Najlepsze struktury organizacyjne, uzbrojenie i wyposażenie nie gwarantują osiągnięcia powodzenia w prowadzonych operacjach. Jednym z istotnych warunków jest posiadanie doskonale wyedukowanych oficerów, zdolnych do podejmowania racjonalnych decyzji w trudnych, niekiedy jednostkowych sytuacjach i warunkach.

### **1.3. Przebieg procesu badań i stosowane metody**

W dążeniu do uzyskania w pełni obiektywnych wyników prowadzonych badań zastosowano wybrane procedury i metody badawcze. Zespół autorski przyjął, że proces badawczy, postrzegany jako całościowy schemat działań, które podejmuje się w celu wytworzenia wiedzy, składał się będzie z siedmiu etapów. Wyróżniono w nim bowiem: sformułowanie problemu, przyjęcie hipotezy, wygenerowanie planu badań, zbieranie danych (informacji), dokonanie pomiarów (traktowanych jako część badań empirycznych), sformułowanie wniosków i dokonanie generalizujących uogólnień (rys. 1.).

Cykl badań podzielony został jednocześnie na swoiste fazy, utożsamione z głównymi składnikami metody naukowej, których cel został precyzyjnie określony. W etapie wstępnym sprecyzowano i uzasadniono problem oraz dokonano jego krytycznej oceny w świetle dotychczasowych osiągnięć i stanu wiedzy. Z kolei etap badań teoretycznych polegał na wyłuszczeniu przyjętych założeń, sformułowaniu hipotezy roboczej oraz ustaleniu metod badań. Kolejny etap - badań praktycznych sprowadził się do weryfikacji przyjętych założeń poprzez przeprowadzenie badań

oraz opracowanie materiałów zebranych w ich toku. Natomiast etap końcowy polegał na opracowaniu w formie syntetycznej wyników badań i przygotowaniu pracy do opublikowania. Zakończeniem cyklu badań był etap kontynuacyjny, w którym wytyczono kierunki dalszych prac.



Rys. 1. Etapy procesu badawczego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., Metody badawcze w naukach społecznych, Poznań 2001.

W procesie badawczym zastosowano szereg metod naukowych, zarówno teoretycznych, jak i empirycznych, które są powszechnie akceptowane w środowisku naukowym. Szeroko stosowano podejście holistyczne, traktując badane zjawiska i sytuacje w sposób całościowy. W prowadzonych badaniach korzystano także

z metod badań naukowych, powszechnie stosowanych w innych dyscyplinach naukowych. Ponadto w ich prowadzeniu dążono do szerokiego stosowania podejścia systemowego i funkcjonalnego, traktując całość procesów zachodzących podczas kształcenia kadr dowódczych jako złożony, całościowy i uporządkowany system, posiadający swoją strukturę. I co istotne, wyposażony także w inne atrybuty powszechnie akceptowane w metodologii wojskowych badań naukowych, pozwalające na zastosowanie metody systemowej. Bardzo ważnym elementem badań było zastosowanie podejścia kontekstowego, służącego ukazaniu badanego zjawiska na tle innych - podrzędnych, równorzędnych lub nadrzędnych wobec niego. Nie bez znaczenia okazało się także uwzględnianie w badaniach podejścia teleologicznego, polegającego na badaniu określonych przedsięwzięć pod kątem spełniania przez nie określonych celów i funkcji.

Z metod empirycznych, za najbardziej wartościowe w aspekcie prowadzonych badań należy uznać badanie sądów i opinii ekspertów, głównie z kręgu pracowników naukowych i naukowo-dydaktycznych Akademii Obrony Narodowej. Wielkie znaczenie miało również badanie ekspertów pochodzących z innych państw. Kierując się potrzebą poszukiwania różnych form weryfikacji prezentowanych wyników badań poddano je konfrontacji z opiniami innych teoretyków i praktyków wojskowych. Prezentowane poglądy potwierdziły zasadność podjętych badań oraz kierunki prowadzonych prac. Pozwoliły także na krytyczną ocenę dotychczasowego dorobku, wpływając w znaczący sposób na ostateczny kształt niniejszej pracy.

*W konkluzji należy stwierdzić, że celem prowadzonych badań było wniesienie nowych treści do teorii sztuki wojennej, szczególnie w kontekście kierunków ewolucji kształcenia kadr dowódczych w wojskach lądowych. Wybór oraz zastosowanie zaprezentowanych w wielkim skrócie metod badawczych uwarunkowane były charakterem badanych zjawisk, wymuszających w wielu wypadkach ich prowadzenie na podstawie hipotetycznych założeń. Wybrane metody powinny w zasadzie gwarantować rzetelność prowadzonych badań oraz uzyskanie racjonalnych wyników.*

## 2. Formy operacyjnego zaangażowania wojsk lądowych

Analiza i ocena otaczającej nas rzeczywistości, formy i zasady użycia wydzielonych komponentów sił zbrojnych, wyraźnie wskazują na przesunięcie akcentu ich użycia z działań wojennych, na działania o charakterze pokojowym. Z powyższych rozważań wynika, że wojska lądowe mogą być angażowane w działania wojenne (realizowane w czasie wojny), natomiast obecnie zaangażowane są głównie w działania poniżej progu wojny (realizowane w czasie pokoju lub kryzysu).

Warto w tym miejscu podkreślić, że z prakseologicznego punktu widzenia podstawowym wyróżnikiem działań wojennych jest walka zbrojna. Definiowana jest ona jako wszelkie działania przynajmniej dwupodmiotowe (przy założeniu, że i zespół może być podmiotem), gdzie przynajmniej jeden z podmiotów przeszkadza drugiemu. Walka w tym znaczeniu oznacza zwykle takie działanie dwóch stron, których istotą jest dążenie każdej z nich do osiągnięcia celów sprzecznych z celami strony przeciwnej. Głównym motywem walki jest więc sprzeczność celów, a jej naczelnym przesłaniem - pokonanie przeciwnika. Ostatecznym celem walki jest zatem osiągnięcie zwycięstwa nad przeciwnikiem.

Natomiast pod pojęciem działań poniżej progu wojny rozumie się różnego rodzaju przedsięwzięcia militarne i niemilitarne, prowadzone pod auspicjami i zgodnie z mandatem Organizacji Narodów Zjednoczonych oraz innych organizacji międzynarodowych (np. Organizacji Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie, Unii Europejskiej, Sojuszu Północnoatlantyckiego, itp.). Zalicza się do nich operacje wsparcia pokoju, misje i operacje pokojowe, działania stabilizacyjne, operacje przeciwko terroryzmowi i inne, trudne do jednoznacznego zdefiniowania. Zwykle angażuje się w nich wydzielone, zazwyczaj wielonarodowe kontyngenty sił zbrojnych oraz różnego rodzaju organizacje i agendy rządowe, a także pozarządowe.

Praktyka użycia sił zbrojnych w operacjach poniżej progu wojny uzasadnia ich podział na operacje reagowania kryzysowego i operacje pokojowe. Operacje reagowania kryzysowego mogą mieć różnorodne implikacje. Generalnie przyjmuje się, że są to wszelkie działania sił zbrojnych państw członków NATO, które nie mieszczą się w ramach zakreślonych przez artykuł 5 Traktatu Waszyngtońskiego.

Trzeba jednak pamiętać, że mogą one obejmować także działania o charakterze narodowym, będące pochodną potrzeby rozwiązania kryzysów o różnym podłożu i zakresie. Natomiast pojęcie operacji (misji) pokojowych odnosi się zwykle do tych, które organizowane i prowadzone są przez Organizację Narodów Zjednoczonych.

## 2.1. Operacje wojenne

Wnioski z wojen i konfliktów zbrojnych przełomu XX i XXI wieku wskazują, że operacje wojenne mogą obejmować dwie kategorie – operacje obronne (defensywne) i zaczepne (ofensywne). Wymienione operacje obronne mogą dzielić się na operacje o charakterze manewrowym, pozycyjnym lub – w szczególnych wypadkach - opóźniającym.<sup>2</sup> Powyższy podział wynika z zastosowania kryterium sposobu osiągania celu operacji. Z kolei operacje zaczepne zwykle dzielą się na przeciwuderzenia i przeciwnatarcia, postrzegane jako zwroty zaczepne realizowane w ramach defensywy strategicznej.<sup>3</sup> Niekiedy są definiowane jako kolejne operacje zaczepne, stanowiące rozwinięcie powodzenia uzyskanego w toku przeciwnatarcia.

Biorąc pod uwagę potrzebę integracji działań w ramach każdej z wymienionych operacji, powinny być one postrzegane jako operacje połączone. Ponadto, w ramach operacji wojennych prowadzone będą działania pośrednie, które łączyć będą ze sobą poszczególne bitwy (walki). Pod tym pojęciem możemy zatem rozumieć wszelkie działania wojsk, inne aniżeli typowe działania o charakterze obronnym czy zaczepnym.

Nowy model działań operacyjnych wojsk lądowych, prowadzonych w ramach operacji wojennych charakteryzować się może większą liczbą krótkotrwałych starć. W większości wypadków będą to nagłe, zaskakujące i precyzyjne uderzenia, zakończone szybkim wyjściem z walki oraz manewry przeprowadzone w celu przygotowania korzystnych warunków do kolejnego starcia. Dlatego osnową działań operacyjnych powinien być manewr, powiązany z silnym oporem wojsk w newralgicznych (kluczowych) rejonach, uzupełniony precyzyjnym ogniem

---

<sup>2</sup> Często operacje o charakterze opóźniającym utożsamiane są z operacjami osłonowymi. Ich analiza wskazuje jednak, że są to odrębne kategorie, a ich odrębność zdeterminowana jest głównie ich celem.

<sup>3</sup> Jest to efekt koncepcji strategicznych, które zakładają, że to potencjalny przeciwnik rozpocznie działania wojenne, często w zaskakujący, nieoczekiwany sposób.

(niszczącym wybrane obiekty przeciwnika) i destrukcyjnym oddziaływaniem informacyjnym.<sup>4</sup>

Z powyższych konstatacji wynika, że współcześnie coraz większe znaczenie będą miały takie zagadnienia jak: obrona ważnych rejonów (obiektów), działania opóźniające, sprawne wyjście z walki i wycofanie, bitwy i boje obronne na kolejnych rubieżach obronnych i opóźniających, obrona przeciwdesantowa, zwroty zaczepne (przeciwuderzenia i kontrataki), współdziałanie jednostek wsparcia krajowego (obrony terytorialnej)<sup>5</sup> z jednostkami operacyjnymi oraz tworzenie warunków przejścia do działań zaczepnych. Wiele ciekawych doświadczeń w tym zakresie – jak już wcześniej wspomniano - dostarczyła operacja „Iracka Wolność”, postrzegana z punktu widzenia koalicyjnych działań zaczepnych i irackich działań o charakterze obronnym.

We współczesnej teorii i praktyce sztuki operacyjnej swoje miejsce uzyskała koncepcja operacji połączonych, w ramach których ma miejsce pełna integracja biorących w niej udział rodzajów sił zbrojnych. Inaczej rzecz ujmując operacja połączona to operacja, w której biorą udział komponenty co najmniej dwóch rodzajów sił zbrojnych pod jednolitym dowództwem. W operacji takiej powinno mieć miejsce pełne zespolenie biorących w niej udział komponentów. Jej istota wyraża się w synchronizacji wysiłków wojsk i środków walki podczas realizacji zadań operacyjnych, wykorzystaniu ich zróżnicowanych możliwości tak, aby w rezultacie efektu synergiczności skutki połączonych działań były większe niż zwykła suma skutków działania rodzajów sił zbrojnych z osobna.<sup>6</sup>

Jednocześnie, w wyniku doświadczeń, uzyskanych podczas wojny w rejonie Zatoki Perskiej, w teorii i praktyce sztuki operacyjnej pojawiły się kolejne, nowe koncepcje rozgrywania operacji. Analiza poglądów specjalistów zachodnich wskazuje, że we współczesnych operacjach wojennych, nazywanych rozstrzygającymi, nie należy dążyć do fizycznego unicestwienia przeciwnika, ale raczej niszczenia (obezwładniania, dezorganizacji) elementów decydujących

---

<sup>4</sup> Wiele dowodów na takie właśnie postrzeganie działań operacyjnych dostarczają analizy przebiegu operacji „Iracka wolność”.

<sup>5</sup> W operacjach prowadzonych na obszarze kraju

<sup>6</sup> Por. Zieliński J, Zarys teorii sztuki operacyjnej Wojsk Lądowych Rzeczypospolitej Polskiej, Toruń 1998, s.106.

o możliwości prowadzenia działań, a szczególnie elementów systemów dowodzenia i kierowania.

Sposób prowadzenia operacji obronnych powinien uwzględniać dwa zasadnicze wymogi tj.: szybkie zakończenie konfliktu oraz ograniczenie szkód i strat, stąd ważne jest dążenie do szybkich rozstrzygnięć. Współczesne poglądy na prowadzenie operacji zaczepnych uwypuklają ich powietrzno-lądowy charakter. Stąd skuteczne przeciwstawienie się takim działaniom wymaga podobnego charakteru operacji obronnej. W operacjach tych nie będzie się gromadzić głównej masy wojsk na rubieży styczności. Będą one miały „nieliniowy” charakter, a działania będzie się prowadzić jednocześnie na całej głębokości obszaru operacyjnego. Można przyjąć, że decydujący wpływ na formę operacji obronnej wywrze przewaga określonych form działania. Jeżeli więc w operacji obronnej dominują działania statyczne, to można mówić o obronie pozycyjnej. Jeżeli przeważa manewr, mamy do czynienia z manewrową operacją obronną.

Do powodzenia operacji przyczynia się szereg działań realizowanych przez wojska na całym obszarze jej prowadzenia. W ramach operacji wyróżnić można wspomniane wcześniej działania bezpośrednie, działania głębokie i działania tyłowe.<sup>7</sup>

Działania bezpośrednie to działania wojsk walczących w styczności z przeciwnikiem. To właśnie te działania decydują najczęściej o sukcesie lub niepowodzeniu operacji. Ich prowadzenie zapewnia utrzymanie lub uzyskanie swobody działania. Starcia z przeciwnikiem są prowadzone zgodnie z zasadami walki broni połączonych, a ich główny ciężar ponoszą wojska pancerne i zmechanizowane. Do cech charakterystycznych działań bezpośrednich zaliczyć należy aktywne wykorzystanie całego obszaru, jednoznaczne skupianie głównego wysiłku w wybranych rejonach, przy jednoczesnej osłonie obszarów mniej zagrożonych, częstą zmianę rodzaju działań bojowych oraz dążenie do utrzymania swobody operacyjnej.

Działania głębokie prowadzone są na własnym obszarze odpowiedzialności ale w głębi ugrupowania przeciwnika. Ich celem jest dezorganizacja jego działań, pozbawienia go swobody operacyjnej, rozbicia określonych sił lub opóźnienia ich manewru oraz pozyskania pełnego obrazu przeciwnika. Działania te umożliwić mają panowania nad polem walki przez uniemożliwienie przeciwnikowi uzyskania

---

<sup>7</sup> Hofeditz K.M., Zasady prowadzenia operacji, Myśl Wojskowa 5/1998, s. 91-94.

powodzenia na wybranych kierunkach, obniżanie jego możliwości bojowych oraz oddziaływanie na jego źródła siły i możliwości działania. Działania w głębi wywierają swój niebagatelny wpływ na działania bezpośrednie, stąd wymagają precyzyjnego planowania i efektywnego prowadzenia. Do obiektów, których wykrycie i zniszczenie (obezwładnienie, zdeorganizowanie) zalicza się systemy dowodzenia i rozpoznania; zgrupowania wojsk przeciwnika; systemy rozpoznawczo-uderzeniowe (broń precyzyjną) oraz broń masowego rażenia. Są to te systemy i elementy ugrupowania, które decydują o możliwości skutecznego prowadzenia operacji przez przeciwnika.

Działania tyłowe prowadzone są na obszarze własnych tyłów i służą zapewnieniu sprawności dowodzenia i wsparcia oraz swobody operacyjnej własnym wojskom. Jednym z zadań realizowanych podczas działań tyłowych jest przeciwdziałanie głębokim operacjom przeciwnika. Zadania te realizowane są głównie przez wojska wsparcia krajowego (jednostki obrony terytorialnej, aczkolwiek doświadczenia wojen i konfliktów zbrojnych wskazują, że mogą to być jednostki bojowe.<sup>8</sup>

Takie spektrum zadań i możliwości poszczególnych rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk w operacjach wskazuje na konieczność koordynacji i uzgodnienia działań. Operacje prowadzone będą z reguły na dużych obszarach, a osiągnięcie rozstrzygnięcia uzależnione będzie od możliwości swobodnego przegrupowania sił na dużą odległość i skoncentrowania wysiłków w decydującym miejscu i czasie. Wymagać to będzie zarówno strategicznej, jak i operacyjnej ruchliwości wojsk. Konieczność działania zmniejszonymi siłami na dużym obszarze wymaga zdolności do skupienia wysiłków tam, gdzie z punktu widzenia własnych celów będzie to najbardziej korzystne, a dla przeciwnika najmniej dogodne. Niezbędna jest do tego ruchliwość powietrzna, czyli strukturalna zdolność jednostek wojsk lądowych do przemieszczania się i prowadzenia działań z powietrza. Zadania te skutecznie realizować będą związki aeromobilne, których ruchliwość zdecydowanie przewyższa możliwości klasycznych formacji wojsk lądowych. Związki powietrzno-zmechanizowane są szczególnie przydatne do przeprowadzenia, jeszcze w okresie kryzysu, błyskawicznej przeciwkoncentracji na zagrożonym obszarze<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Zasadność powyższej tezy dowodzą zadania realizowane przez elementy 101 DPSz i 82 DPDes w trakcie operacji „Iracka wolność”.

<sup>9</sup> Zieliński J., Zarys teorii sztuki ..., op. cit., s. 65.

Reasumując, należy skonstatować, że dynamiczny postęp naukowo-techniczny ostatnich lat będzie miał wiele konsekwencji dla charakteru i przebiegu ewentualnej wojny. Sprawia on, że między innymi zmieniają się środki walki, co powoduje określone przeobrażenia w prowadzeniu walk, bitew i operacji. Osiągnięcia nauki i techniki znajdują swoje odzwierciedlenie w wyposażeniu wojsk w coraz doskonalsze systemy uzbrojenia i techniki bojowej, powodując zmiany na polu walki. Wizje prowadzenia walki stymulują w wielu wypadkach rozwój określonych dziedzin nauki. Na podstawie doświadczeń z konfliktów zbrojnych oraz obserwacji problemów badawczych można wytyczyć prawdopodobne kierunki, w których będą się rozwijać obecne i przyszłościowe systemy uzbrojenia wojsk.

Współcześnie obserwujemy dynamiczny postęp jakościowy w rozwoju broni konwencjonalnej, szczególnie środków precyzyjnego rażenia oraz elektronicznego oddziaływania. Dokonuje się również szybki postęp w dziedzinie automatyzacji systemów informacyjnych, co w połączeniu ze zmianami struktur organizacyjnych wojsk lądowych zdeterminuje charakter działań operacyjnych i taktycznych. Nie bez znaczenia dla charakteru działań operacyjnych jest wprowadzanie do struktury wojsk lądowych lotnictwa wojsk lądowych oraz szerokiej gamy środków bezpilotowych. Rozwój śmigłowców oraz masowe ich wprowadzanie do uzbrojenia powoduje, że są one ważnym elementem struktury wojsk lądowych.<sup>10</sup> Stały się bowiem jednym z podstawowych środków walki, poszerzając ją o trzeci wymiar tzn. „powietrzny”. W tych warunkach realne staje się prowadzenie powietrzno-lądowych walk i operacji. Stosowanie desantów powietrznych, użycie pododdziałów (oddziałów) desantowo-szturmowych i wykonywanie rajdów przy użyciu śmigłowców jest obecnie czymś naturalnym, powszechnym, nie wymagającym szczególnego traktowania. Odmienny od dotychczasowego charakter działań operacyjnych wojsk lądowych pozwala na wykonywanie zsynchronizowanych precyzyjnych uderzeń w różnych miejscach ugrupowania przeciwnika. Może to doprowadzić do powstania wielu ognisk walki, a tym samym zmusi potencjalnego przeciwnika do rozdrobnienia wysiłku oraz częstych korekt we wcześniej opracowanych planach walki. Powietrzno-lądowy charakter działań pozwala na szybkie, kierunkowe wdzieranie się w ugrupowanie przeciwnika.

---

<sup>10</sup>

Należy jednak pamiętać o „wrażliwości” śmigłowców na ogień przeciwlotniczy. Przykład zaczerpnięty z operacji „Iracka wolność”, dotyczący mało fortunnego użycia amerykańskich śmigłowców szturmowych w rejonie Karbali wzbudził szereg refleksji. Część teoretyków sztuki wojennej prezentowała opinie o potrzebie zmian w taktyce użycia tych środków walki.

Powoduje to wymieszanie się wojsk stron przeciwnych, a tym samym mało prawdopodobne staje się precyzyjne określenie rubieży styczności wojsk.<sup>11</sup> Wspólne działania komponentów lądowego, powietrznego i innych dynamizują walkę oraz rzutują na czas i sposób osiągnięcia jej celów. Jednak dla osiągnięcia wymiernych efektów prowadzonych działań konieczne będzie posiadanie przewagi w powietrzu oraz przygotowanie i prowadzenie operacji radioelektronicznej. Współczesne możliwości prowadzenia wojny radioelektronicznej oraz jej skutki można było zaobserwować już podczas konfliktu w rejonie Zatoki Perskiej.

Działania operacyjne mogą być prowadzone jednocześnie przez poszczególne elementy wchodzące w skład ugrupowania operacyjnego lub przez jego całość sił. W celu osiągnięcia ciągłości, ich działania łączone są podczas operacji etapami pośrednimi, w których wojska wychodzą z walki lub dążą do ponownego kontaktu z przeciwnikiem. Zalicza się do nich: marsz zbliżania, bój spotkaniowy, działania na połączenie, wycofanie, luzowanie wojsk oraz (na poziomie operacyjnym) działania opóźniające. W określonych sytuacjach mogą być wyspecyfikowane inne, w tym miejscu nie ujęte formy działań pośrednich.

**Marsz zbliżania** polega w swej istocie na prowadzeniu działań, w których wojska dążą do uzyskania lub odtworzenia styczności z przeciwnikiem. Dla osiągnięcia tak postrzeganego celu niezbędne jest prowadzenie intensywne działań rozpoznawczych, zwracając w nich szczególną uwagę na osłonę skrzydeł. Jest to bardzo ważne, bowiem ubezpieczenia przeciwnika powinny być niszczone lub obezwładniane bez zmniejszenia tempa przemieszczania sił głównych. Marsz zbliżania wykonuje się zwykle w ramach przygotowania do późniejszego działania i kończy się wtedy, gdy siły główne rozmieszczone zostaną zgodnie z planem dowódcy. Ponieważ dzięki niemu wojska przechwytyją i utrzymują inicjatywę, działanie to może pociągać za sobą potrzebę zniszczenia lub zmuszenia do wycofania mniejszych sił przeciwnika oraz opanowania terenu o znaczeniu taktycznym.

Tempo marszu zbliżania będzie się zmieniać zgodnie z aktualną sytuacją operacyjno-taktyczną. Śmiałe, szybkie działania powinny być połączone z zachowaniem dążenia do utrzymania właściwego stosunku sił, tak by ewentualna

---

<sup>11</sup> Przykładem ilustrującym powyższą tezę są działania amerykańskiej 173 BPDes, w ramach operacji „Airborn Dragon”.

reakcja przeciwnika i zmiana charakterystyki terenu nie powodowały zachwiania przyjętych planów działania. Niekiedy zasadne może być obejście stawiających opór sił przeciwnika (gdy są one wiązane przez siły działające od czoła) lub podjęcie decyzji o ich rozbiciu przez kolejne rzuty wojsk własnych.

**Bój spotkaniowy** jest działaniem, którego istota polega na dążeniu obu stron do wykonania swojego zadania poprzez działania zaczepne. Bój spotkaniowy będzie często pojawiał się podczas marszu zbliżania, w formie nagłych (agresywnych) uderzeń. Z kolei w działaniach zaczepnych i obronnych będzie to oznaczać moment przejściowy, którego rezultat może decydować o charakterze przyszłych działań. Nawet gdy główna część wojsk broni się, naciera lub prowadzi działania opóźniające, poszczególne elementy mogą znaleźć się w sytuacji, która posiada cechy boju spotkaniowego. Należy zaznaczyć, że chociaż wojska na szczeblu dywizji i wyższym (posiadające przestrzeń do manewru) mogą być niekiedy zaangażowane w całości w bój spotkaniowy, to jednak jest on typowy dla szczebla brygady i niższych.

Wyniki badań wskazują, że bój spotkaniowy może wyniknąć, gdy wojska przemieszczają się w przewidywaniu wejścia do walki (w kolumnach na drogach marszu), nawiązują styczność z przeciwnikiem (o którym posiadały mało informacji) lub przypadkiem (gdy rozpoznanie było nieskuteczne). Może on wyniknąć także, gdy obie strony wiedzą nawzajem o swoich działaniach i decydują się na atak. W tej sytuacji celem boju spotkaniowego jest dążenie do uzyskania lokalnej przewagi, opanowania taktycznie ważnego terenu, utrzymania tempa lub zapewnienia sobie przewagi nad przeciwnikiem. Ponadto bój spotkaniowy wyniknąć może także wtedy, gdy jedna ze stron wykonuje zwrot zaczepny w działaniach obronnych.

Podstawową zasadą boju spotkaniowego jest uchwycenie i utrzymanie inicjatywy. Daje to dowódcy swobodę działania, jakiej potrzebuje zarówno w celu zakończenia pierwotnego zadania bojowego, jak i podjęcia nowego zadania. Powodzenie zależy w większości przypadków od szybkości reakcji dowódcy, bowiem to on będzie decydował o tym, jak rozwijać bój spotkaniowy w ramach jednego z dwóch głównych rodzajów działań (tj. obrony lub natarcia). Ponadto zależec będzie przede wszystkim od umiejętnego przewidywania rozwoju walki oraz doprowadzenia do pełnego użycia wojsk, będących w dyspozycji. W ten sposób śmiałe i energiczne działania dowódców na wszystkich szczeblach, są zwykle kluczem do powodzenia. Natychmiastowe działanie w celu uzyskania inicjatywy obniża szansę przeciwnika na

realizację jego planów i może pomóc w zachowaniu swobody działania wojsk własnych.

**Działania na połączenie** prowadzone są wtedy, gdy wojska łączą się na terytorium kontrolowanym przez przeciwnika. Ich istota polega na uzyskaniu styczności pomiędzy dwoma lub więcej własnymi zgrupowaniami, które mogą mieć te same lub różne zadania. Działania na połączenie są w swoim charakterze zwykle działaniami zaczepnymi, bowiem koniecznym może być zniszczenie przeciwnika, który znalazł się pomiędzy własnymi wojskami.

Zadanie podejmowane w ramach działania na połączenie będzie zwykle adekwatne do późniejszych zadań. Połączenie z okrażonymi lub odciętymi wojskami może mieć miejsce na rubieży obrony prowadzonej przez te wojska lub wiązać się z dążeniem do wyjścia z okrażenia. Wielkość i skład sił uzależnione jest z reguły od przyszłego zadania bojowego. Należy podkreślić, że potrzeba działań na połączenie może być częścią zamiaru działań. Głównym problemem w tym rodzaju działań jest szybkość w przeprowadzeniu połączenia, aby obniżyć możliwość reakcji przeciwnika i zminimalizować okres narażania się na nie.

**Wycofanie** występuje wtedy, gdy wojska wychodzą z walki w celu przerwania styczności z przeciwnikiem. Natomiast odejście różni się od wycofania tym, że jest to przemieszczenie wojsk nie będących w styczności z przeciwnikiem i ma charakter organizacyjny. Wycofanie z walki może być podjęte w sytuacji, gdy cel działania nie może być osiągnięty i wojska są zagrożone pokonaniem lub gdy cel jest osiągnięty i brak jest dalszej potrzeby utrzymywania styczności z przeciwnikiem. Ponadto może być realizowane po to, by uniknąć walki w niesprzyjających warunkach taktycznych, np. by dostosować się do przemieszczeń sąsiadów. Niekiedy wycofanie będzie stosowane ze względu na potrzebę użycia wojsk w innym rejonie lub z powodu trudności z realizacją zabezpieczenia logistycznego.

Wycofanie z walki powinno być przeprowadzone tak, aby ewentualne oddziaływanie przeciwnika na to działanie było minimalne. Realizacja tej zasady wymusi położenie głównego nacisku na rozpoznanie, zaskoczenie i szybkość działania. Jak wskazują wyniki badań istotnym problemem podczas wycofania jest zerwanie kontaktu z przeciwnikiem, bowiem warunki w jakich zachodzi są zwykle niesprzyjające. Przeciwnik będzie posiadał wówczas inicjatywę na lądzie, a wojska będą narażone na jego atak podczas wycofywania się i być może zmuszone do ponownej organizacji obrony. Ponadto sytuacja powietrzna może być także

niesprzyjająca. W tym przypadku wycofanie powinno być rozpoczęte w ciemności lub w warunkach ograniczonej widoczności.

**Luzowanie** wojsk nalega na wykonaniu takich działań, w których jedne siły przejmują od drugich prowadzenie dotychczasowych działań. Wyniki badań wskazują, że można wyspecyfikować następujące rodzaje luzowania:

- luzowanie na miejscu, polegające na działaniu, w którym całość lub część wojsk zastępowane są na pewnym odcinku przez jednostkę luzującą;
- przejście przez ugrupowanie sił będących w styczności, polegające na działaniu, w którym wojska luzujące nacierają poprzez siły znajdujące się w styczności z przeciwnikiem;
- przejęcie zadania od sił wychodzących z walki, polegające na działaniu, w którym wojska przemieszczające się do tyłu przechodzą poprzez odcinek jednostki zajmującej tyłową pozycję obrony.

Luzowanie podejmowane jest zwykle wtedy, gdy wojska nie są w stanie kontynuować swojego zadania bojowego, potrzebne są do działań w innym rejonie lub zakończyły swoje zadanie bojowe. Innymi słowy w takiej sytuacji, w której powinny zostać zamienione aby uniknąć utraty zdolności bojowej lub nie są w stanie realizować nowego zadania. A zatem luzowanie zazwyczaj podejmowane jest w celu utrzymania ogólnego poziomu zdolności bojowej. Nieodłączne z tymi działaniami jest przekazanie odpowiedzialności za realizowane dotąd zadanie. Podstawowym wymogiem jest także to, by przekazanie to miało miejsce przy jednoczesnym zachowaniu pożądanego poziomu możliwości operacyjnych (bojowych).

**Działania opóźniające** mogą być prowadzone niezależnie (na szczeblach taktycznych) lub w ramach innych rodzajów działań (na szczeblach operacyjnych). Stanowią z reguły podstawę innych działań, głównie poprzez utrzymanie terenu oraz zapewnienie elastyczności i swobody działania w celu zadania przeciwnikowi maksymalnych strat.

Celem działań opóźniających jest zwykle powstrzymanie natarcia przeciwnika poprzez zadawanie mu strat, które obniżają jego możliwości bojowe. Niekiedy ich celem jest wmanewrowanie przeciwnika do rejonu, w którym będzie podatny na uderzenia lub uniknięcie walki w niepożądanych (niewygodnych) warunkach, a tym samym ochrona sił własnych. W działaniach opóźniających struktura obszaru działań jest podobna do tej, która występuje w obronie. Opóźnianie zaczyna się zwykle od

rubieży podanej w zadaniu i rozciąga się do tyłu do rubieży, gdzie odpowiedzialność za przeciwnika przechodzi na inne wojska lub do rubieży, na której zmienia się rodzaj działań. W ramach tak określonego rejonu wojska rozdzielone będą zwykle bocznymi liniami rozgraniczenia. Szerokości obszaru opóźniania dla oddziału i związku taktycznego będzie zwykle większa w stosunku do szerokości w obronie.

W konkluzji tej części rozważań można stwierdzić, że wojska lądowe prowadzić mogą operacje wojenne, o różnym charakterze i rozmachu. W każdej sytuacji czynnikiem decydującym o typie operacji będzie jej cel, postrzegany w wymiarze strategicznym.

## **2.2. Operacje reagowania kryzysowego**

Jednym z obszarów zaangażowania wojsk lądowych są operacje reagowania kryzysowego, szczególnie zaś te, które z natury wiążą się z użyciem siły w różnej formie. Są one przygotowywane i prowadzone w celu osiągnięcia określonych rozwiązań politycznych. Ich rodzaj oraz zakres są uzależnione głównie od charakteru konfliktu (międzynarodowy, wewnętrzny), sił uczestniczących w konflikcie (regularne siły zbrojne, organizacje paramilitarne, zorganizowane grupy przestępcze) oraz politycznej woli uczestników konfliktu co do jego rozwiązania. Zatem działania społeczności międzynarodowej, podejmowane w celu rozwiązania lub przynajmniej ograniczenia zasięgu konfliktu obejmują z reguły cały, złożony konglomerat działań dyplomatycznych, politycznych, wojskowych i humanitarnych. Powinny być one postrzegane jako swoisty system, którego skuteczność oceniana jest przez pryzmat zdolności do zapobiegania, ograniczania oraz wygaszania powstałych ognisk zapalnych.

Z wojskowego punktu widzenia istota operacji reagowania kryzysowego polega na dążeniach do utrzymania międzynarodowego pokoju poprzez tworzenie i funkcjonowanie sił o charakterze prewencyjnym, czynieniu wysiłków dla ograniczania, rozwiązywania, monitorowania i wygaszania konfliktów międzynarodowych lub wewnętrznych oraz wspieraniu inicjatyw związanych z budową nowego, bezpiecznego życia po ich zakończeniu. Dotyczy to także likwidacji potencjalnych zagrożeń, postrzeganych na przykład przez pryzmat międzynarodowego terroryzmu. Są to zatem różnego rodzaju działania militarne i

niemilitarne, prowadzone zwykle pod auspicjami i zgodnie z mandatem Organizacji Narodów Zjednoczonych oraz innych organizacji międzynarodowych (np. Organizacji Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie, Unii Europejskiej, itp.). Z reguły angażowane są w nich wydzielone, zwykle wielonarodowe kontyngenty sił zbrojnych oraz różnego rodzaju organizacje i agendy rządowe oraz pozarządowe.

Operacje reagowania kryzysowego, w których angażowane są wydzielone komponenty sił zbrojnych mogą być prowadzone w różnej formie. Zwykle obejmują one działania związane z wymuszaniem pokoju, zapobieganiem konfliktom, zwalczaniem terroryzmu, a także pomocą humanitarną i ograniczaniem (likwidowaniem) skutków klęsk żywiołowych.

Stąd, pod pojęciem operacji reagowania kryzysowego (Crisis Respons Operations) należy rozumieć różnego rodzaju działania militarne i niemilitarne, kierowane przez NATO, przy wsparciu i akceptacji międzynarodowych organizacji politycznych, wojskowych, humanitarnych i gospodarczych. Obejmują one całą gamę przedsięwzięć zarówno o charakterze politycznym, dyplomatycznym, gospodarczym jak i wojskowym, które są realizowane w myśl prawa międzynarodowego. Z reguły angażuje się w nich, wielonarodowe kontyngenty sił zbrojnych NATO, przy zachowaniu możliwości współdziałania z państwami spoza Sojuszu, organizacjami międzynarodowymi, rządowymi i pozarządowymi. Ich rodzaj oraz zakres uzależniony jest od charakteru danego konfliktu, uczestniczących w nich sił oraz woli politycznej stron przeciwnych, co do jego zakończenia. Operacje reagowania kryzysowego mogą być ograniczone w odniesieniu do celu, środków, obszaru i czasu, w zależności od pożądanego stanu końcowego.

Z punktu widzenia charakteru czynionych rozważań najbardziej istotne są kwestie, dotyczące działań wojskowych. Generalnie rzecz ujmując zalicza się do nich zerwanie współpracy wojskowej; intensyfikowanie współpracy wojskowej ze stroną zagrożoną, monitorowanie rozwoju sytuacji w rejonie potencjalnego konfliktu (loty rozpoznawcze, dozorowanie granic, działania wywiadu), wzrost gotowości do reakcji na rozwijający się konflikt (wzrost gotowości bojowej wojsk, ćwiczenia wojskowe), odstraszenie i demonstrowanie woli do działania (utworzenie sił zadaniowych, wysłanie wojsk w rejon konfliktu oraz opanowanie konfliktu z użyciem ograniczonych środków militarnych (obserwatorzy wojskowi, kontrola przestrzegania embarga). W przypadku dużego prawdopodobieństwa wybuchu walk lub ich zaistnienia działania

te mogą polegać na przeprowadzeniu operacji wojskowej o różnej skali, adekwatnej do potencjalnego kryzysu.

Z powyższego wynika, że zasadniczym celem CRO jest zapobieganie (rozwiązywanie) sytuacji kryzysowych zagrażających bezpieczeństwu członków Sojuszu lub jego stabilności poprzez różnego rodzaju działania militarne i niemilitarne, kierowane przez NATO, przy wsparciu i akceptacji międzynarodowych organizacji politycznych, wojskowych, humanitarnych i gospodarczych. Mogą być prowadzone w różnej formie, obejmując swoim zasięgiem wszystkie działania, które nie dotyczą art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego. Poniżej przedstawione zostaną wybrane rodzaje działań wojskowych:

- a. ewakuacja ludności cywilnej – celem działań wojskowych jest zapewnienie bezpiecznej ewakuacji zagrożonej ludności cywilnej. Polegają one na ochronie transportu, eskortowaniu, rejestracji. Analiza dotychczas prowadzonych działań umożliwia ich podział na trzy kategorie w zależności od charakteru środowiska w którym są prowadzone, a mianowicie ewakuacja w środowisku w którym nie występują zagrożenia; ewakuacja w środowisku o możliwym zagrożeniu, a także ewakuacja w sytuacji zagrożenia. Sytuacje te w oczywisty sposób implikują charakter i zakres działań wojsk lądowych.
- b. działania humanitarne – mogą one występować w sytuacjach w których odpowiedzialne i sprawujące rządy organizacje nie są w stanie prowadzić dalszej działalności lub sytuacji, gdy rząd wystąpił przeciwko własnemu społeczeństwu. Szczególnie drugi przypadek wymaga obecności wojsk. Celem działań humanitarnych jest ochrona życia, łagodzenie ludzkich cierpień i zapewnienie godziwej egzystencji. Generalnie przyjmuje się trzy kategorie działań humanitarnych: pomoc w klęskach żywiołowych; pomoc uchodźcom oraz pomoc humanitarną.
- c. wsparcie działań państwowych- pomoc wojskowa – celem ich jest wykonywanie szerokiego zakresu zadań w normalnych warunkach realizowanych przez rząd danego państwa. Działania te zmierzają do wyprowadzenia państwa z kryzysu i umożliwienie mu niezależnej egzystencji. W wielu przypadkach pomoc wojskowa będzie miała charakter lokalny i prowadzona będzie przez pododdziały oraz wojskowych i cywilnych specjalistów.

Biorąc pod uwagę wcześniejsze rozważania należy skonstatować, że jednym z istotnych elementów operacji reagowania kryzysowego są operacje wsparcia pokoju. Pod pojęciem operacji wsparcia pokoju należy rozumieć różnego rodzaju działania militarne i niemilitarne, prowadzone pod auspicjami i zgodnie z mandatem<sup>12</sup> Organizacji Narodów Zjednoczonych oraz innych organizacji międzynarodowych (np. Organizacji Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie, Unii Europejskiej, itp.). Zwykle angażuje się w nich wydzielone, zwykle wielonarodowe kontyngenty sił zbrojnych oraz różnego rodzaju organizacje i agendy rządowe oraz pozarządowe.

Operacje wsparcia pokoju (PSO) są przygotowywane i prowadzone w celu osiągnięcia określonych rozwiązań politycznych. Ich rodzaj oraz zakres uzależnione są od charakteru konfliktu (międzynarodowy, wewnętrzny), sił uczestniczących w konflikcie (regularne siły zbrojne, organizacje paramilitarne, zorganizowane grupy przestępcze) oraz politycznej woli uczestników konfliktu co do jego rozwiązania. Zatem działania społeczności międzynarodowej, podejmowane w celu rozwiązania lub przynajmniej ograniczenia zasięgu konfliktu obejmują z reguły cały, złożony konglomerat działań dyplomatycznych, politycznych, wojskowych i humanitarnych. Powinny być one postrzegane jako swoisty system, którego skuteczność oceniana jest przez pryzmat zdolności do zapobiegania, ograniczania oraz wygaszania powstałych ognisk zapalnych.

Operacje wsparcia pokoju, w których angażowane są wydzielone komponenty sił zbrojnych mogą być prowadzone w różnej formie. Zwykle obejmują one operacje utrzymania lub wymuszania pokoju oraz zapobieganie konfliktom, operacje tworzenia lub budowanie pokoju oraz operacje humanitarne. Przedstawiony podział operacji przyjęto w NATO, natomiast nieco inny podział przyjmują określone państwa – członkowie tej organizacji.

### **2.3. Operacje pokojowe**

Operacje pokojowe postrzegane są jako jeden z elementów polityki międzynarodowej i stanowią podstawowy element rozwiązywania sytuacji konfliktowych mogących zagrażać pokojowi światowemu i bezpieczeństwu

---

<sup>12</sup> Pod pojęciem mandatu zwykle rozumie się określenie podstaw prawnych operacji (legalizację), jej charakter, ograniczenia i zastrzeżenia, cele strategiczne oraz pożądany stan po zakończeniu operacji.

międzynarodowemu. Termin operacje pokojowe kojarzony jest przede wszystkim z Organizacją Narodów Zjednoczonych, chociaż rola innych organizacji światowych stale wzrasta. We współczesnym świecie operacje pokojowe odgrywają coraz większą rolę.

W związku ze zmianami sytuacji politycznej i pojawiających się różnorodnych zagrożeń pokoju światowego wzrasta również rola sił biorących udział w operacjach pokojowych oraz charakter zadań przez nie wykonywanych..

Wojska lądowe biorące udział w tychże operacjach muszą liczyć się z tym, że zadania te będą wykonywane w ciągle zmieniających się uwarunkowaniach. Należy do nich zaliczyć:

- prowadzenie działań pokojowych w rejonach licznych, wielopłaszczyznowych konfliktów etnicznych i religijnych;
- brak pełnej kontroli politycznej nad wszystkimi formacjami zbrojnymi biorącymi udział w konflikcie;
- bezwzględność postępowania zwaśnionych stron;
- powszechne nieprzestrzeganie praw człowieka oraz prawa międzynarodowego;
- duże zaangażowanie międzynarodowych organizacji niosących pomoc humanitarną i ekonomiczną oraz pomoc w budowie instytucji demokratycznych;
- konieczność współpracy żołnierzy z przedstawicielami środków masowego przekazu<sup>13</sup>.

W ciągu kilkudziesięciu lat operacje pokojowe były różnie definiowane, szczególnie w kontekście kolejnych ich generacji. Współcześnie wymienione operacje definiuje się jako zapobieganie, ograniczanie, łagodzenie i zakończenie działań wojennych między państwami lub wewnątrz państw za pośrednictwem pokojowej interwencji trzeciej strony zorganizowanej i kierowanej przez organizację międzynarodową przy użyciu personelu wojskowego, policyjnego i cywilnego do przywrócenia i utrzymania pokoju”.<sup>14</sup>

Operacje pokojowe prowadzone są wg uniwersalnych, od lat przestrzeganych zasad:

---

<sup>13</sup> Szot W., Operacje pokojowe zadania realizowane przez wojska lądowe, Warszawa 2002, s. 6.

<sup>14</sup> Słownik terminów z bezpieczeństwa narodowego, Warszawa 2002, s. 92.

- wojskowe siły pokojowe są rozmieszczane w strefie rozdzielania za zgodą waśnionych stron;
- użycie siły (broni) ogranicza się tylko do działania w obronie własnej;
- kontyngenty wojskowe są powoływane z małych, „neutralnych” (niezaangażowanych) państw, na zasadzie dobrowolnego ochotniczego ich uczestnictwa;
- siły pokojowe nie angażują po żadnej ze stron konfliktu i są zobligowane do bezwzględnego przestrzegania zasady bezstronności;
- Sekretarz Generalny ONZ sprawuje kontrolę na działaniem sił pokojowych<sup>15</sup>.

Natomiast rodzaje operacji pokojowych zostały zawarte w raporcie Sekretarza Generalnego ONZ<sup>16</sup>, w którym wymienia się następujące:

- Dyplomacja prewencyjna (ang. *preventive diplomacy*) oznaczająca działanie mające zapobiegać powstawaniu sporów między stronami, przeciwdziałać przeradzaniu się istniejących sporów w konflikty zbrojne oraz ograniczać zasięg tych konfliktów w przypadku ich powstania. Dyplomacja prewencyjna może wymagać prewencyjnego rozmieszczenia sił, a w pewnych przypadkach również ustanowienia stref zdemilitaryzowanych.
- Tworzenie pokoju (ang. *peacemaking*) oznaczające działanie mające na doprowadzić do porozumienia walczących stron, głównie za pomocą środków przewidzianych w rozdziale VI Karty Narodów Zjednoczonych. Działania te w pewnych przypadkach mogą wymagać zastosowania także środków przewidzianych w rozdziale VII, czyli operacji wymuszania pokoju.
- Utrzymanie pokoju (ang. *peacekeeping*) oznaczające rozmieszczenie sił ONZ w rejonie konfliktu, za zgodą wszystkich zainteresowanych stron, składających się z komponentu wojskowego, policyjnego i cywilnego. Utrzymanie pokoju jest operacją poszerzającą możliwości zarówno zapobiegania konfliktom jak i tworzenia pokoju.

<sup>15</sup> Józwiak A., Marcinkowski C., Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych, Warszawa 2002, s. 15.

\*Przykładem może być min.: Rwanda, była Jugosławia i Somalia.

<sup>16</sup> Boutros-Ghali B., Program dla Pokoju 1995 oraz Załącznik do Programu dla Pokoju, Warszawa 1995.

- Budowanie pokoju (ang. *peacebuilding*) oznaczające wszelkie działania po konflikcie na rzecz utworzenia i wsparcia struktur zmierzających do umocnienia i utrwalenia osiągniętego pokoju w celu uniknięcia ponownego wybuchu konfliktu<sup>17</sup>.

Stosując kryterium możliwości stosowania siły operacje pokojowe możemy podzielić na cztery kategorie:

- Mediacja i obserwacja (bez możliwości użycia siły) obejmująca misje mediacyjno-monitorujące, obserwacyjne i obserwacyjno-nadzorujące. W ich skład wchodzi nieuzbrojeni dyplomaci (mediatorzy) oraz obserwatorzy wojskowi i cywilni.
- Obecność wojskowa (z możliwością użycia siły w samoobronie) obejmujące tradycyjne i wielofunkcyjne operacje utrzymania pokoju (rozdzielenie wojsk, wsparcie tymczasowej administracji, itp.), prowadzone przez lekko uzbrojone kontyngenty wojskowe.
- Wzmocniona obecność wojskowa (z możliwością użycia siły w celu wymuszenia przestrzegania porozumień prawa i porządku) obejmująca prewencyjne rozmieszczenie sił, nadzorowanie przestrzegania sankcji, działania ochronne oraz wymuszanie pokoju. Siły biorące udział w operacjach tej kategorii mogą posiadać ciężkie uzbrojenie odpowiednio do wykonywanych przez siebie zadań.
- Interwencja zbrojna (z użyciem siły) obejmująca działania zbrojne prowadzone w celu wymuszenia przestrzegania odpowiednich postanowień Rady Bezpieczeństwa ONZ (przeciw agresji lub w celach humanitarnych). Siły biorące udział w operacjach tej kategorii mogą składać się z odpowiednio uzbrojonych i wyposażonych sił lądowych, lotniczych i morskich<sup>18</sup>.

W związku z różnorodnym charakterem operacji pokojowych każda z nich obejmuje różne zadania dla wojsk lądowych w zależności od celu działania. Analizując operacje pokojowe od czasu ich powstania należy stwierdzić, że występuje w nich duża różnorodność zadań wykonywanych przez Wojska Lądowe. Do podstawowych typów tych zadań możemy zaliczyć:

<sup>17</sup> Międzynarodowe operacje pokojowe w doktrynie obronnej RP, Warszawa 1998, s. 20.

<sup>18</sup> Ibidem, s.60.

- obserwację;
- nadzór;
- kontrolę i tworzenie stref buforowych;
- zapobieganie konfliktom;
- działania wojskowe;
- działania demobilizacyjne;
- pomoc humanitarną;
- ustanowienie obszarów bezpiecznych i ich kontrolowanie;
- gwarancję lub zakaz przemieszczania<sup>19</sup>.

Zadania mandatowe wykonywane przez wojska lądowe często pokrywają się lub zawierają w sobie inne, bardziej szczegółowe zadania, na co muszą być przygotowani żołnierze wykonujący te zadania. Istotną sprawą podczas rozpatrywania zadań, jakie mogą wypełniać wojska lądowe jest kwestia charakteru konfliktu, co wyraźnie wpłynie na zadania przez nie wykonywane. Z doświadczeń wynika, że podczas działań trzeba się liczyć z pewnymi cechami charakterystycznymi konfliktów takimi jak:

- w konflikcie uczestniczą nie tylko wojska regularne;
- często są to wojny partyzanckie;
- ofiarami często są osoby cywilne;
- następuje upadek instytucji państwowych zwłaszcza policji, sądownictwa;
- ulegają zawieszeniu funkcje rządu;
- niszczone zostaje majątek narodowy;
- brakuje doświadczonych urzędników, lekarzy, nauczycieli itp.

Oznacza to, że operacja pokojowa będzie wykraczała poza zadania wojskowe czy też humanitarne będzie, bowiem obejmować działania związane z pojednaniem zwaśnionych stron oraz przywróceniem skutecznych rządów.

---

<sup>19</sup> Szot W., Operacje pokojowe..., op. cit., s.28.

### 3. Edukacja kadr dowódczych w wybranych armiach

#### 3.1. Kształcenie oficerów w siłach zbrojnych Wielkiej Brytanii

Brytyjski model kształcenia oficerów determinowany jest bogatymi doświadczeniami związanymi zarówno z długoletnią historią szkolnictwa wojskowego w Wielkiej Brytanii, jak i z prowadzeniem operacji w różnych częściach świata. Kształcenie kadry oficerskiej jest jednym z kluczowych zadań sił zbrojnych w czasie pokoju. Niewątpliwie pełne wykształcenie oficera i przygotowanie go do wypełniania obowiązków na przewidywanym stanowisku jest procesem bardzo długim i wyjątkowo złożonym zwłaszcza z punktu widzenia dydaktycznego i organizacyjnego. W ramach kształcenia, oficerów uczy się teorii oraz praktyki organizowania i prowadzenia działań na wszystkich poziomach dowodzenia w pełnym spektrum operacji militarnych<sup>20</sup>.

Kształcenie oficerów w Wielkiej Brytanii odbywa się w **Akademii Dowódczo-Sztabowej Połączonych Rodzajów Sił Zbrojnych** (*Joint Services Command and Staff College – JSCSC*) w Shrivenham. Historia tego ośrodka sięga 1997 roku, kiedy to na bazie istniejących wówczas czterech ośrodków kształcenia (*Joint Services Defence College, Royal Naval Staff College, Army Command and Staff College, Royal Air Force Staff College*) powstał jeden, wspólny dla całych brytyjskich sił zbrojnych. Zespolenie tych akademii w jedno centrum miało przede wszystkim na celu maksymalizację efektów kształcenia kadry dowódczo-sztabowej w zakresie wspólnego rozumienia istoty działań zbrojnych, charakteryzujących się coraz większym stopniem połączonego działania, wielonarodowości i wielopodmiotowości uczestników współczesnych i przyszłych operacji militarnych. Połączenie tych ośrodków kształcenia dało możliwość skupienia wysiłku na skuteczniejszym przygotowaniu kadr do przewidywanych zadań. Wiązało się to również z dysponowaniem profesjonalną kadrą dydaktyczną, a także z odpowiednią bazą.

---

<sup>20</sup> Opracowano na podstawie wywiadu z ppłk Jo Hodson (Brytyjskie Siły Zbrojne), absolwentką tego kursu oraz instruktorem (wykładowcą) w Królewskiej Akademii Wojskowej w Sandhurst w dniu 14.09.2006 oraz informacji zawartych na stronie internetowej [www.defac.ac.uk](http://www.defac.ac.uk); [www.mod.uk/](http://www.mod.uk/); [www.army.mod.uk](http://www.army.mod.uk);

JSCSC prowadzi wiele kursów mających na celu przygotowanie kadry dowódczo-sztabowej do objęcia różnorodnych stanowisk na wszystkich szczeblach dowodzenia. Problematyka tych kursów jest podzielona na cztery podstawowe obszary:

- polityka obronna;
- strategia wojskowa i sztuka operacyjna;
- dowodzenie;
- praca sztabowa.

Wśród wszystkich kursów warto wymienić dwa, których podstawowym celem kształcenia jest uzyskanie przez uczestników kursów odpowiedniego zakresu wiedzy i umiejętności, istotnych w trakcie wykonywania zadań w operacjach wojennych i pokojowych:

- Zaawansowany Kurs Dowódczo-Sztabowy (*Advanced Command and Staff Course – ACSC*);
- Pośredni Kurs Dowódczo-Sztabowy Wojsk Lądowych (*Intermediate Command and Staff Course Land – ICSC (L)*).

W trakcie kształcenia szczególny nacisk kładzie się na umiejętności analityczne i koncepcyjne, a zatem zdolność do myślenia operacyjnego. Czynnikiem wytyczającym kierunki kształcenia na tych kursach są przede wszystkim zadania stojące przed siłami zbrojnymi oraz formy i sposoby ich realizacji. Bierze się przy tym pod uwagę fakt, że program kształcenia powinien być adekwatny do wyzwań i wymagań stojących przed oficerami w bliższej lub dalszej przyszłości. Istota kształcenia oficerów sprowadza się nie tylko do opanowania przez studentów określonej wiedzy, umiejętności i nawyków, ale przede wszystkim do dobrego przygotowania ich w zakresie wykonywania obowiązków oraz zadań w roli dowódcy lub oficera sztabu określonego szczebla.

Celem **Zaawansowanego Kursu Dowódczo-Sztabowego** (ACSC) jest przygotowanie oficerów do objęcia wyższych stanowisk w dowództwach i sztabach połączonych lub określonego rodzaju sił zbrojnych. Treści kształcenia na tym kursie w głównym stopniu są skierowane na:

- rozwijanie umiejętności studentów w zakresie dowodzenia, myślenia analitycznego i koncepcyjnego oraz sposobów komunikowania się;

- zdobycie wiedzy i zrozumienie przez studentów problematyki działań połączonych i wielonarodowych oraz poszczególnych rodzajów sił zbrojnych, a także polityki obronnej Wielkiej Brytanii.

Efektom końcowym jest przygotowanie oficerów do planowania i prowadzenia działań na poziomie taktycznym i operacyjnym. Uczestnikami kursu mogą być oficerowie w stopniu kapitana lub majora. Kurs trwa 42 tygodnie (nie licząc czterech tygodni przeznaczonych na przerwy świąteczne) i jest podzielony na trzy etapy.

**Etap pierwszy** (10 tygodni) obejmuje zdobycie ogólnej wiedzy na temat roli i zadań poszczególnych rodzajów sił zbrojnych w operacjach połączonych oraz ogólnych zasad planowania i prowadzenia operacji połączonych.

**Etap drugi** (14 tygodni) dotyczy wiedzy z zakresu działania poszczególnych rodzajów sił zbrojnych. W tym etapie kształcenie odbywa się w oddzielnych grupach, składających się z oficerów jednego rodzaju sił zbrojnych.

Za najważniejszy uznaje się **etap trzeci** (18 tygodni), który obejmuje problematykę operacji połączonych i wielonarodowych oraz wybrane aspekty polityki obronnej. Oficerowie powinni zdobyć wiedzę dotyczącą zasad i sposobów przygotowania i prowadzenia operacji połączonych w różnej skali i wymiarze oraz środowisku.

*Jednym z głównych celów kształcenia jest nabycie umiejętności łączenia idei i faktów, nawet bardzo od siebie odległych i pierwotnie niespójnych, w nową i sensowną całość oraz umiejętność prowadzenia obszernej analizy wielu czynników dla odróżnienia spraw istotnych od nieistotnych. Taka umiejętność jest określana jako myślenie operacyjne.*

Istotną kwestią jest kształtowanie umiejętności myślenia koncepcyjnego i analitycznego, a także umożliwienie studentom pogłębienie posiadanej wiedzy operacyjno-taktycznej wraz z nabycie umiejętności podejmowania nieszablonowych decyzji. *Jednym z celów kształcenia myślenia operacyjnego jest uczyć studentów unikania prób rozwiązywania nowych problemów za pomocą schematycznych metod, które stosowali w przeszłości do rozwiązywania innych podobnych problemów.* Jednakże dla odkrywania nowych i oryginalnych koncepcji potrzebne jest nie tylko stymulowanie indywidualnej kreatywności, ale i jej rozwijanie w działaniu zespołowym.

Duży nacisk kładzie się na praktyczne wykorzystanie wiedzy i umiejętności profesjonalnych przez studentów w działaniu zespołowym w ramach komórek

organizacyjnych dowództwa (sztabu) na rzecz racjonalnego wykonywania zadań dowódczych i sztabowych z zakresu przygotowania i prowadzenia działań militarnych.

*Oficerowie uczestniczący w tym kursie w efekcie powinni posiadać umiejętności analityczne i koncepcyjne oraz umiejętności wspólnej, efektywnej pracy w wielonarodowych zespołach i połączonych dowództwach oraz sztabach.*

Kolejnym kursem jest **Pośredni Kurs Dowódczo-Sztabowy Wojsk Lądowych (ICSC (L) )**, którego **celem jest przygotowanie oficerów wojsk lądowych do objęcia stanowisk dowódczych w stopniu etatowym majora lub sztabowych do stopnia podpułkownika**. Czas trwania kursu wynosi 32 tygodnie. W kursie mogą uczestniczyć oficerowie w stopniu kapitana. ICSC(L) obejmuje dwa etapy.

W **etapie pierwszym** studenci powinni poznać i zrozumieć ogólne założenia polityki obronnej, strategii bezpieczeństwa i wojskowej Wielkiej Brytanii w kontekście współczesnej sytuacji geopolitycznej. Ponadto program kształcenia obejmuje sferę wymaganych zdolności operacyjnych, system zakupów uzbrojenia i sprzętu wojskowego, a także wpływ rozwoju technologicznego na prowadzenie operacji wojskowych współcześnie i w przyszłości. W tym etapie studenci zapoznają się również z ogólnymi założeniami operacji połączonej.

**Etap drugi** ma na celu przygotowanie oficerów do planowania i prowadzenia pełnego spektrum działań na szczeblu taktycznym (brygada, dywizja). Główna uwaga jest skupiona na nauczaniu procesu planowania tych działań, sposobów wykorzystania sił w różnych warunkach środowiska i realizowania przewidywanych zadań. Zakres tematyczny obejmuje zarówno działania bojowe, jak i działania o charakterze pokojowym.

Ogólnym celem kształcenia na tym kursie jest przygotowanie oficerów do funkcjonowania w różnych zespołach, jakimi są dowództwa i sztaby różnych szczebli dowodzenia. A zatem powinni oni umieć organizować pracę innych członków sztabu, współpracować i współdziałać z nimi, wykorzystując indywidualnie zdolności i wiedzę poszczególnych członków sztabu oraz odpowiednio dowodzić lub kierować podporządkowanymi sobie zespołami ludzkimi.

Osiąganie zakładanych dla określonego kursu, celów dydaktycznych jest możliwe w toku procesu kształcenia dzięki stosowaniu szerokiej gamy form i metod kształcenia. Wiele uwagi skupia się na prowadzeniu ćwiczeń, które łączą w sobie założenia teoretyczne i działanie praktyczne. Dzięki częstemu uczestnictwu w

ćwiczeniach oficerowie mogą nabywać i doskonalić niezbędne umiejętności w zakresie planowania i kierowania działaniami na szczeblu operacyjno-taktycznym, a zatem kształtować umiejętność myślenia twórczego i innowacyjnego. Z tego powodu, podczas omawianych kursów, ćwiczeniom poświęca się wiele uwagi i przeznaczają się na nie więcej czasu niż na nauczanie teorii. Stąd należy sadzić, że większy nacisk kształcenie na powyższych kursach kładzie się na naukę umiejętności niż teorii.

### **3.2. Podstawowe założenia kształcenia oficerów w Stanach Zjednoczonych<sup>21</sup>**

System kształcenia w USA jest trzytorowy i obejmuje studia wojskowe, akademie wojskowe oraz szkoły oficerskie kształcące wyróżniających się w służbie podoficerów. Możliwość zdobycia patentu oficerskiego zapewniają uczelnie cywilne w ponad 300 szkołach wyższych<sup>22</sup>. W tego typu uczelniach studenci są stypendystami Departamentu Obrony przez cztery lata. Drugim źródłem pozyskania zawodowej kadry są trzy akademie wojskowe: Akademia Wojsk Lądowych w West Point; Akademia Sił Powietrznych w Colorado Springs i Akademia Sił Morskich w Annapolis. Ponadto istnieją dwie uczelnie, które mają uprawnienia do nadawania pierwszego stopnia oficerskiego za zgodą Kongresu i Dowództwa Sił Zbrojnych – są to uczelnie prywatne<sup>23</sup>. W czasie studiów programy zawierają ok. 80% treści dotyczących treści ogólnego wykształcenia. Pozostałość 20% stanowi musztra, regulaminy, a po trzecim i czwartym roku studiów studenci odbywają praktyki wojskowe w formie obozów szkoleniowych<sup>24</sup>.

Wszyscy absolwenci, z którymi armia podpisała kontrakt są kierowania na podstawowy kurs oficerski. Kursy trwają od 10-24 tygodni. Program kursu obejmuje podstawy dowodzenia niezbędne do objęcia stanowiska służbowego. W trakcie służby oficerowie kierowani są na kursy specjalistyczne np: rangersów, dowódców kompanii, desantu, zwiadowców, dowódców pojazdów pancernych, skoczków

---

<sup>21</sup> Opracowano na podstawie: A. Czupryński, B. Panek, J. Joniak, Kształcenie myślenia operacyjnego w systemie edukacji oficerów, AON, Warszawa 2007, s. 70-72.

<sup>22</sup> Por., Z. Małkowski, Model kształcenia ustawicznego w perspektywnym systemie szkolnictwa wojskowego. Rozprawa doktorska, AON, Warszawa 2005, 42.

<sup>23</sup> Por., tamże, s. 42.

<sup>24</sup> Por., tamże, s. 43.

spadochronowych, strzelców wyborowych, dowódców moździerzy<sup>25</sup>. Zadaniem tych kursów jest przygotowanie oficerów do spełniania podstawowych funkcji dowódczych oraz dowodzenia na polu walki. Po systemie różnych kursów część oficerów od 7-15 roku służby jest kierowana na studia w akademii dowódczo - sztabowej.

Z punktu widzenia rozwiązywanego problemu istotne jest kształcenie oficerów wojsk lądowych w Akademii Dowódczo-Sztabowej Wojsk Lądowych w (*Army Command and General Staff College w Forcie Leavenworth*<sup>26</sup>). **Uczelnia ta nadaje tytuł zawodowy magistra w dziedzinie sztuki wojennej.** Studia trwają 10 miesięcy i obejmują oficerów o etatowym stopniu od majora do podpułkownika. Kolejnym etapem jest kształcenie w Akademii Wojennej Wojsk Lądowych (*Army War College w Corlise Barracks*). Studia trwają 10 miesięcy na które kierowani są podpułkownicy i pułkownicy o staży służby 16-23 lata.

Część absolwentów w trakcie służby po ukończeniu tej uczelni ma szansę zostać generałem. Na stanowiska dowódcze wyższych związków taktycznych i operacyjnych przygotowują: Narodowy Uniwersytet Obrony (*National Defence University*); Narodowa Akademia Wojenna (*National War College*); Akademia Przemysłowa Sił Zbrojnych (*Armed Forces Staff College*); Akademia Zarządzania Systemami Informacyjnymi (*Information Resources Management College*); Instytut Narodowych Studiów Strategicznych Gier Wojennych i Symulacji (*Institute for National Strategic Studies, War Gaming and Simulation*); Instytut Wyższych studiów Obronnych (*Institute of Higher Defence Studies*). Program kształcenia w tych uczelniach obejmuje: historię i sztukę wojenną, historię dyplomacji i użycia sił wojskowych; politykę bezpieczeństwa przegląd spraw międzynarodowych itp. Około 30 % absolwentów to pracownicy cywilni wojska lub departamentu obrony.

---

<sup>25</sup> Por., op., cit., s. 44.

<sup>26</sup> Por., tamże, s. 45.

### 3.3. Kształcenie oficerów w siłach zbrojnych państw bałtyckich

W państwach bałtyckich (Estonia, Litwa i Łotwa) podkreśla się bardzo mocno, że zasadniczym determinantem osiągnięcia i utrzymania sprawności działania sił zbrojnych jest przygotowanie wysoko wykwalifikowanych kadr oficerskich. Kształcenie kadry jest zatem priorytetem, ponieważ celem jego jest przygotowanie dowódców i oficerów sztabu do wykonywania zadań w pełnym spektrum operacji militarnych. Sprostanie temu nie jest łatwe wobec złożoności problemów i nieustających zmian, a co za tym idzie powstawania nowych wyzwań i wymagań.

Zasadniczym ogniwem w systemie przygotowania kadr oficerskich dla potrzeb sił zbrojnych państw bałtyckich jest **Bałtycka Akademia Obrony** (*Baltic Defence College – BDCol*). Rozpoczęła ona kształcenie oficerów w roku akademickim 1998-99 na podstawie porozumienia zawartego pomiędzy wymienionymi wcześniej trzema państwami bałtyckimi, przy dużym wsparciu państw członkowskich Sojuszu Północnoatlantyckiego oraz innych państw europejskich (głównie Szwecji i Finlandii)<sup>27</sup>.

Głównym celem BDCol jest kształcenie oficerów o określonych cechach osobowych, posiadających nieodzowną wiedzę i umiejętności zawodowe, które są niezbędne na stanowiskach służbowych, zarówno w czasie pokoju, kryzysu jak i wojny. Akademia ta odgrywa szczególną rolę w przygotowaniu profesjonalnym oficerów na stanowiska dowódcze oraz sztabowe średnich i wyższych szczebli, a także instytucji i ośrodków szkolenia.

System kształcenia w Bałtyckiej Akademii Obrony opiera się na zdobytych do tej pory doświadczeniach. Programy kształcenia są systematycznie i ciągle udoskonalane poprzez analizę i ocenę, prowadzoną zarówno przez kadrę dydaktyczną, jak i samych studentów. Równocześnie system ten jest koordynowany z innymi uczelniami i ośrodkami kształcenia oficerów w Europie.

Bezpośrednio kształceniem w tej akademii zajmują się dwa wydziały:

---

<sup>27</sup> Opracowano na podstawie obserwacji uczestniczącej autora podczas studiów w Bałtyckiej Akademii Obrony w latach 2001-2002 oraz programów kształcenia od 2001 do 2006 roku (*Course Plan for the Joint Command and General Staff Course*) i *White Book 2005*, Tartu 2005.

- Wydział Operacji Wojskowych (*Department for Operations*) – odpowiedzialny za kształcenie oficerów w zakresie działań na poziomie taktycznym i operacyjnym oraz doktryn NATO;
- Wydział Studiów Politycznych – odpowiedzialny za kształcenie oficerów w zakresie strategii, spraw wewnętrznych i zagranicznych, dowodzenia, przywództwa, pracy z mediami oraz stosowania procedur sztabowych.

W akademii prowadzi się również kształcenie indywidualne, które ma na celu przygotowanie oficerów, wyznaczonych do służby na określonych stanowiskach. Kształcenie odbywa się w formie wielu, różnego rodzaju kursów (studiów podyplomowych). Warto również zaznaczyć, że kursy te są prowadzone w języku angielskim. Do najważniejszych należy zaliczyć:

- Kurs dla oficerów połączonych dowództw i sztabów (*Joint Command and General Staff Course – JCGSC*);
- Kurs dla cywilnych pracowników instytucji wojskowych (*Civil Servants Course – CSC*);
- Wyższy kurs dowódczy (*Higher Command Studies Course – HCSC*).

Najważniejszym z powyższych kursów jest **Kurs dla oficerów połączonych dowództw i sztabów**. Oficerowie zakwalifikowani na kurs muszą spełnić, określone przez Bałtycką Akademię Obrony, odpowiednie wymagania. Dotyczy to zarówno oficerów z państw bałtyckich, jak również tzw. *studentów międzynarodowych*<sup>28</sup>. Kryteria te są następujące:

- posiadanie stopnia kapitana lub majora;
- otrzymanie pozytywnych ocen z rocznych przeglądów kadrowych (co najmniej z ostatnich dwóch lat) dotyczących wykonywania obowiązków na stanowisku dowódcy pododdziału (kompania lub równorzędny szczebel);
- prognoza rozwoju w dalszej perspektywie powinna obejmować wyznaczenie na stanowisko etatowe w stopniu podpułkownika;
- odbycie przeszkolenia na poziomie młodszego oficera sztabu;
- odbycie kursu taktycznego dotyczącego problematyki użycia broni połączonych szczebla batalionu;

---

<sup>28</sup> Studenci zagraniczni (spoza państw bałtyckich).

- posiadanie praktycznego doświadczenia zdobytego podczas ćwiczeń na szczeblu batalionu;
- znajomość języka angielskiego na poziomie trzecim (zgodnie ze STANAG-iem);
- spełnienie narodowych wymagań dotyczących sprawności fizycznej, zdrowia oraz poświadczenia bezpieczeństwa.

Wymagania te muszą być spełnione, co najmniej miesiąc przed rozpoczęciem kursu.

Nadrzędnym celem JCGSC jest przygotowanie oficerów do objęcia stanowisk w narodowych i wielonarodowych (głównie Sojuszu Północnoatlantyckiego) dowództwach i sztabach, a także w dalszej perspektywie do objęcia stanowisk dowódczych na szczeblu brygady i wyżej (w warunkach państw bałtyckich są to dowództwa regionu oraz poszczególnych rodzajów sił zbrojnych).

Kurs ten ma rozwinąć i ugruntować wiedzę dotyczącą stosunków międzynarodowych i roli sił zbrojnych w systemie bezpieczeństwa. Ponadto studenci powinni zdobyć umiejętności i wiedzę w zakresie sztuki operacyjnej i taktyki, które będą niezbędne do skutecznego planowania i prowadzenia działań militarnych zarówno w środowisku narodowym, jak i wielonarodowym.

Dla oficerów państw bałtyckich (dotyczy to w takim samym stopniu również oficerów państw skandynawskich wyznaczonych na ten kurs, bowiem wynika to z podobieństwa systemu kształcenia w tym regionie) określono, że ukończywszy kurs mogą być wyznaczeni na:

- dowódcę lub zastępcę samodzielnej jednostki wojskowej (batalion, dywizjon itp.);
- szefa sekcji operacyjnej lub szefa sztabu na szczeblu brygady;
- kluczowe stanowiska w dowództwach lub sztabach narodowych;
- stanowiska w dowództwach NATO szczebla taktycznego i operacyjnego;
- wykładowców i instruktorów w narodowym systemie kształcenia.

Chociaż kurs JCGSC ma w swojej istocie charakter połączony, to jednak kształcenie oficerów poszczególnych rodzajów Sił Zbrojnych dotyczy nie tylko tej problematyki. W pierwszym okresie duży nacisk kładzie się na zdobycie szczegółowej wiedzy dotyczącej reprezentowanego przez oficera rodzaju sił

zbrojnych, a w stopniu bardziej ogólnym pozostałych rodzajów. Ma to na celu przygotowanie oficerów do objęcia stanowisk w ramach swojej specjalności na wyższych szczeblach dowodzenia.

W kursie JCGSC uczestniczą oficerowie wojsk lądowych, sił powietrznych i marynarki wojennej. Powinni oni doskonalić swoją umiejętności w zakresie planowania i prowadzenia działań przez odpowiedni dla nich rodzaj sił zbrojnych. Ponadto mają oni zdobywać wiedzę i rozwijać swoje umiejętności w zakresie wielonarodowych działań połączonych na poziomie taktycznym i operacyjnym.

Kształcenie odbywa się w czterech głównych obszarach:

- polityka, strategia i studia międzynarodowe;
- umiejętności zawodowe i profesjonalizm oficera;
- działania taktyczne;
- działania operacyjne.

Program kształcenia wszystkich kursów prowadzonych w Bałtyckiej Akademii Obrony oparty jest o moduły, w trakcie których osiąga się zakładane cele główne. Natomiast moduły składają się z kilku bloków dotyczących określonej problematyki. Bloki te z kolei obejmują różnego rodzaju zajęcia, których celem jest opanowanie odpowiedniego poziomu wiedzy w określonym przedmiocie (tabela 3.1).

JCGSC obejmuje 230 dni kształcenia (daje to prawie 1800 godzin lekcyjnych). Ponadto do ogólnego czasu kursu zaliczono ok. 900 godzin nauki własnej (*zakłada się, że studenci każdego dnia przeznaczają 3-4 godziny na samokształcenie*)<sup>29</sup>.

Za pierwszy i drugi obszar kształcenia odpowiada Wydział Studiów Politycznych. Pierwszy z tych obszarów (Polityka, strategia i studia międzynarodowe) dotyczy problematyki szeroko rozumianych stosunków międzynarodowych i roli sił zbrojnych w systemie bezpieczeństwa. Oficerowie powinni poznać i zinterpretować politykę wewnętrzną i międzynarodową. Ponadto powinni zrozumieć wzajemne zależności elementów systemu bezpieczeństwa oraz określić rolę sił zbrojnych w polityce państwa i międzynarodowym środowisku.

---

<sup>29</sup> Do tego czasu zalicza się również 17 dni samokształceniowych wolnych od planowanych zajęć.

**Tabela 3.1. Podział czasu przeznaczanego na obszary kształcenia na kursie dla oficerów połączonych dowództw i sztabów<sup>30</sup>**

Źródło: Course Plan for the Joint Command and General Staff Course (JCGSC) 05-06, Tartu 2005, pkt 301.

	Czas programowy w obszarach kształcenia			Czas na przygotowanie w obszarach kształcenia			Razem	
	<b>Wydział Studiów Politycznych</b>	622 (35% z 1793)	Polityka, strategia i studia międzynarodowe	352	643 (74% z 865)	Polityka, strategia i studia międzynarodowe	358	710
	Umiejętności zawodowe i profesjonalizm oficera		270	Umiejętności zawodowe i profesjonalizm oficera		285	555	
<b>Wydział Operacji i Wojskowych</b>	1076 (60% z 1793)	Działania taktyczne	671	103 (12% z 865)	Działania taktyczne	55	726	<b>1179</b> (45% z 2658)
		Działania operacyjne	405		Działania operacyjne	48	453	
Inne <sup>31</sup>	95 (5% z 1793)			119 (14% z 865)			<b>214</b> (8% z 2658)	
<b>RAZEM</b>	<b>1793</b> (67% z 2658)			<b>865</b> (33% z 2658)			<b>2658</b>	

Drugi obszar kształcenia dotyczy przede wszystkim problematyki związanej z zawodowymi umiejętnościami i cechami oficera na stanowiskach dowódczych i sztabowych. Duży nacisk kładzie się również na aspekty etyczno-moralne oraz umiejętności kontaktów z mediami.

Trzeci i czwarty obszar kształcenia (Działania taktyczne oraz Działania operacyjne) w Bałtyckiej Akademii Obrony ma na celu pogłębienie wiedzy teoretycznej oraz nauczanie i doskonalenie umiejętności praktycznych studentów w rozwiązywaniu problemów operacyjno-taktycznych. Zdobyte wiedzy dotyczące zarówno problematyki swojego rodzaju sił zbrojnych jak i sił połączonych umożliwi przygotowanie oficerów do objęcia stanowisk w dowództwach i sztabach każdego

<sup>30</sup> Uwaga: 1 godzina lekcyjna wynosi 45 minut. Dzień kształcenia składa się z 7 godzin lekcyjnych i 3 godzin samokształceniowych. Dzień ćwiczenia obejmuje 14 godzin lekcyjnych.

<sup>31</sup> Dotyczy takich przedsięwzięć jak: rozpoczęcie i zakończenie kursu, dni wolne od programowego kształcenia, podróże studyjne itp.

szczebla dowodzenia w środowisku narodowym i wielonarodowym. Za powyższe jest odpowiedzialny Wydział Operacji Wojskowych.

***Podstawową misją Wydziału jest stworzenie studentom warunków do przyswojenia wiedzy i nabycia umiejętności w zakresie planowania i prowadzenia działań militarnych na poziomie taktycznym i operacyjnym w pełnym spektrum operacji.***

Obszar kształcenia dotyczący działań taktycznych odnosi się przede wszystkim do zasad użycia jednostek rodzajów sił zbrojnych (głównie na szczeblu brygady) oraz procesu planowania i podejmowania decyzji.

Pierwszy semestr kursu dla oficerów połączonych dowództw i sztabów dotyczy szczebla brygady, natomiast drugi szczebla operacyjnego w aspekcie operacji wielonarodowych i połączonych.

Kształcenie na poziomie operacyjnym dotyczy użycia poszczególnych rodzajów sił zbrojnych w operacjach połączonych, zarówno wojennych, jak i innych niż wojna oraz zasad prowadzenia operacji przez wielonarodowe siły połączone.

Głównym celem kształcenia w czwartym obszarze (Działania operacyjne) jest rozwijanie zdolności i umiejętności studentów w zakresie planowania działań na szczeblu operacyjnym.

Zajęcia są zgrupowane w pięciu modułach:

- 1) Podstawy działań operacyjnych;
- 2) Działania połączone i wielonarodowe na poziomie operacyjnym;
- 3) Działania poszczególnych rodzajów sił zbrojnych w operacji;
- 4) Operacje wsparcia pokoju;
- 5) Kierunki rozwoju koncepcji prowadzenia działań militarnych oraz technologii wojskowej.

Analiza dokumentów oraz doświadczeń zebranych podczas studiów w Bałtyckiej Akademii Obrony pozwala zdefiniować następujące cele szczegółowe dla wymienionych wyżej modułów.

W ramach Podstaw działań operacyjnych studenci powinni zdobyć podstawową wiedzę w zakresie planowania oraz prowadzenia połączonych i wielonarodowych działań na szczeblu operacyjnym, w tym przede wszystkim odnośnie:

- założeń sztuki operacyjnej;

- istoty systemu dowodzenia na poziomie połączonych sił szczebla operacyjnego;
- złożonego charakteru działań wielonarodowych;
- procedur dowodzenia stosowanych podczas planowania i prowadzenia operacji.

Moduł drugi ma na celu zdobyć umiejętność myślenia koncepcyjnego, a także stosowania procedur na szczeblu operacyjnym oraz prowadzenia połączonych, wielonarodowych działań na szczeblu operacyjnym, zwłaszcza w zakresie:

- zastosowania procesu planowania operacyjnego NATO;
- specyfiki procesu generowania sił;
- planowania zabezpieczenia logistycznego;
- współpracy cywilno-wojskowej;
- rozwinięcia w obszarze operacji;
- aspektów prawa konfliktów zbrojnych;
- zasad użycia siły (*ROE – Rules of Engagement*) w operacji.

Natomiast trzeci moduł ma na celu opanowanie umiejętności w zakresie planowania i prowadzenia działań poszczególnych komponentów w ramach połączonych operacji wielonarodowych (problematyka użycia komponentu przez oficerów każdego rodzaju SZ), ze szczególnym uwzględnieniem:

- roli i zadań poszczególnych komponentów (lądowego, powietrznego i morskiego) w operacji;
- systemu dowodzenia poszczególnych komponentów w ramach planowania i prowadzenia operacji połączonej.

Planowanie i prowadzenie wielonarodowych, połączonych operacji wsparcia pokoju, a przede wszystkim zdobycie niezbędnego zasobu wiedzy, umiejętności i nawyków w tym zakresie w roli dowódcy, oficera sztabu wchodzi w skład kolejnego modułu. Problematyka ta dotyczy przede wszystkim:

- istoty planowania i prowadzenia operacji wsparcia pokoju;
- aspektów politycznych wpływających na tego rodzaju operacje;
- procesu planowania operacyjnego NATO w operacjach wsparcia pokoju.

Ostatni moduł w obszarze dotyczącym działań operacyjnych odnosi się do kierunków rozwoju koncepcji prowadzenia działań militarnych oraz technologii wojskowej. Studenci powinni posiadać zdolność do określenia wpływu

współczesnych i przyszłych kierunków rozwoju technologicznego, koncepcyjnego oraz doktrynalnego na działania taktyczne i operacyjne, a w szczególności:

- określenia wymagań dotyczących technologicznego i koncepcyjnego rozwoju sił zbrojnych;
- ogólnych zasad problematyki współczesnych koncepcji, takich jak: rewolucja w sprawach wojskowych (*Revolution in Military Affairs*), działania oparte na skutkach (*Effects Based Operations*) oraz sieciocentryczne działania militarne (*Network Centric Operations*);
- zależności wdrożenia nowych technologii i koncepcji w NATO i UE.

Warto przy tym zaznaczyć, że podstawy teorii sztuki wojennej w aspekcie historycznym są przedmiotem zainteresowania w pierwszym obszarze kształcenia, a także w pewnym zakresie w drugim.

Należy również zwrócić uwagę, że w przyszłości w Akademii Bałtyckiej planuje się **zmniejszenie liczby godzin przeznaczonych na poziom taktyczny** (w tym wypadku – szczebel brygady) **i przeznaczenie tego czasu na poziom operacyjny** (a także w pewnym zakresie na politykę, strategię i studia międzynarodowe). Obecnie żadna inna uczelnia w państwach bałtyckich nie zajmuje się kształceniem oficerów w zakresie problematyki dowodzenia na szczeblu brygady i wyższym. W najbliższej perspektywie przewiduje się organizowanie dodatkowych kursów przed rozpoczęciem JSGSC.

System kształcenia w BDCol jest oparty na aktywnym, uczestniczącym zdobywaniu wiedzy. Ten uczestniczący styl prowadzenia zajęć wymaga większego profesjonalizmu i szerszej wiedzy ogólnej od nauczycieli. Niezwykle ważną rolę odgrywa ponadto ciągła ocena studentów i wskazywanie drogi rozwoju. Ponadto jedną z podstawowych zasad w tej akademii jest stworzenie warunków studentom do kreatywnej i aktywnej postawy.

Na efekty kształcenia ogromny wpływ ma świadomość studentów odnośnie celów, jakie stawia przed nimi uczelnia oraz ich czynne uczestnictwo w zajęciach. Chodzi bowiem o to, że warunkiem koniecznym opanowania i przyswojenia zakresu wiedzy jest nie tylko aktywność umysłowa studenta, ale również emocjonalna, sensomotoryczna i werbalna. **Ważne jest uświadomienie studentów, że studiowanie polega przede wszystkim na samodzielnym zdobywaniu wiedzy** (szczególnie w ramach dyskusji i wymiany poglądów oraz samokształcenia), **jej utrwalaniu, a w końcu zastosowaniu w toku różnych zajęć praktycznych.**

Co roku dokonuje się niezbędnych zmian w programie kształcenia na podstawie wniosków i doświadczeń zebranych w poprzednim roku. Zakłada się wyeliminowanie możliwym stopniu, wszystkich zbędnych zajęć, które nie są istotne z punktu widzenia potrzeb i wymagań wobec oficerów w stopniu majora.

Aby osiągnąć jak najwyższą skuteczność kształcenia, w proces ten angażowane są wysoko kwalifikowane kadry dydaktyczne. Szeroko wykorzystuje się specjalistów wojskowych posiadających doświadczenie z udziału we współczesnych operacjach militarnych. Dodatkowo w celu podniesienia poziomu szkolenia angażowane są również różnego rodzaju instytucje, agencje rządowe i pozarządowe, zajmujące się problematyką bezpieczeństwa, które oddelegowują swoich przedstawicieli do prowadzenia wykładów i ćwiczeń.

Zaangażowanie w proces kształcenia wykładowców z różnych państw umożliwia stosowanie zróżnicowanych stylów i metod prowadzenia zajęć, dzięki czemu unika się monotonii i wzbudza się większą chęć zdobywania wiedzy.

Nauczanie teorii odbywa się przede wszystkim za pomocą takich form kształcenia jak wykład, seminarium i dyskusja. Niebagatelne znaczenie ma również samokształcenie. Wprowadzenie formy te w nauczaniu przedmiotów operacyjno-taktycznych są niezbędne, to jednak nie wystarczają one do opanowania wymaganych umiejętności, a tym bardziej ich doskonalenia. Doskonale zaś do tego służą różnego rodzaju ćwiczenia.

Ćwiczenia realizowane w procesie kształcenia w BDCol są formą praktycznego kształcenia oficerów. Charakteryzują się tym, że studenci występując w roli ćwiczących (dowódców, oficerów sztabu) na podstawie umownej sytuacji taktyczno-operacyjnej i otrzymanego zadania (działając w określonym czasie i zgodnie z przyjętymi procedurami) uczą się i nabywają umiejętności rozwiązywania złożonych problemów taktyczno-operacyjnych, a także wykonywania określonych działań dowódczych i sztabowych na konkretnym stanowisku służbowym w czasie planowania i prowadzenia operacji.

Ćwiczenia te sprzyjają indywidualnemu nauczaniu i wdrażaniu studentów do zastosowania nabytych (w toku wykładów, seminariów i samodzielnego studiowania) wiadomości do praktycznego rozwiązywania konkretnych problemów taktyczno-operacyjnych. Pozwalają również rozwijać wyobraźnię taktyczno-operacyjnej, umiejętność podejmowania decyzji często obarczonych znacznym stopniem ryzyka, a nade wszystko uczą myślenia operacyjnego.

Rola ćwiczeń (głównie dowódczo-sztabowych) jako podstawowych form stosowanych w Bałtyckiej Akademii Obrony w procesie kształcenia taktyczno-operacyjnego oficerów ma swoje odzwierciedlenie w programie i planie kursu – około 70% wszystkich godzin dydaktycznych przeznaczonych jest na działy taktyczny i operacyjny to właśnie różnego rodzaju ćwiczenia.

## **2.4. Główne założenia kształcenia oficerów w siłach zbrojnych Niemiec<sup>32</sup>**

Najważniejszą uczelnią kształcąca oficerów niemieckich sił zbrojnych jest Akademia Dowodzenia Bundeswehry. Przeprowadzona analiza założeń procesu kształcenia wskazuje, że głównym jej zadaniem jest - z jednej strony przekazanie kadrze dowódczej praktycznych umiejętności wojskowych, z drugiej zaś ukształtowanie w nich twórczego podejścia w rozwiązywaniu problemów w wymiarze narodowym i międzynarodowym.

Niemieccy teoretycy i praktycy wojskowi wychodzą z założenia, że dynamicznie zachodzące procesy w kontekście zmian polityczno-militarnych wymagają nie tylko podjęcia konkretnych działań natury praktycznej, lecz przede wszystkim umiejętności twórczego rozwiązywania problemów w odniesieniu do zaistniałej sytuacji. Uważają oni, że struktury, organizację oraz technikę można zazwyczaj szybko dostosować do nowych uwarunkowań, jednak pod warunkiem, że procesowi temu będzie towarzyszył twórczy rozwój myślenia operacyjnego kadry dowódczo-sztabowej. Z tego też względu, w procesie kształcenia oficerów już od chwili powstania akademii w 1957 roku<sup>33</sup>, zawsze uwzględniano aktualne przemiany i rozwój w dziedzinie polityki, społeczeństwa, techniki i wojska. W szczególności zaś, zmiany sytuacji polityczno-militarnej na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat, poczynając od zakończenia okresu „zimnej wojny” poprzez działania niemieckich Sił Zbrojnych na Bałkanach, aż do zamachów terrorystycznych w Nowym Jorku 11

---

<sup>32</sup> Opracowano na podstawie: A. Czapryński, B. Panek, J. Joniak, Kształcenie myślenia operacyjnego w systemie edukacji oficerów, AON, Warszawa 2007, s. 39-55.

<sup>33</sup> Przeprowadzona analiza ewolucji akademii na przestrzeni lat wskazuje, że od samego początku głównym jej celem było wykształcenie nowoczesnego oficera starszego, który na bazie ugruntowanej wiedzy fachowej - zorientowanej na wartości umysłowe efektywnie pełni służbę wojskową, będąc jednocześnie godnym reprezentantem sił zbrojnych we współczesnym społeczeństwie. Z tego też względu już pierwsze programy studiów operacyjno-strategiczných zawierały w swojej treści nie tylko nauki wojskowe, lecz także wybrane nauki ogólne.

września 2001 roku i bardzo duże zaangażowanie wydzielonych sił niemieckich w ramach ISAF w Afganistanie, wymagają obecnie całkowicie nowego modelu kształcenia oficera.

Konflikty ostatnich lat wskazują, że współcześnie dowódca poza „klasycznymi” umiejętnościami wojskowymi będzie miał coraz więcej do czynienia z wymiarem pozamilitarnym. Kontakty z ludnością cywilną, procesy koordynacji działań z organizacjami pozarządowymi, konfrontacja z obcymi kulturami oraz zajmowanie się trudnymi sytuacjami prawno-międzynarodowymi powodują pojawienie się całkowicie nowych wymagań w kontekście szkolenia i kształcenia oficerów w przyszłości.

Przeprowadzona analiza założeń programowych wskazuje, że wszystkie kierunki studiów oraz kursy specjalistyczne prowadzone w Akademii Dowodzenia Bundeswehry stanowią integralną część kształcenia ustawicznego oficerów<sup>34</sup>.

Głównym organem, odpowiedzialnym za przygotowanie i realizację założeń programowych na wszystkich kierunkach studiów, kursach i seminariach jest pion dydaktyczny, który bezpośrednio podlega Komendantowi Akademii Dowodzenia Bundeswehry.

Pion dydaktyczny kierowany jest przez oficera (dyrektora ds. dydaktycznych) w randze generała brygady, któremu podlega sześć wydziałów oraz Centrum Dowodzenia Operacjami Połączonymi.

**Wydział Polityki Bezpieczeństwa i Strategii** odpowiada za realizację problematyki w zakresie międzynarodowej polityki bezpieczeństwa, strategii wojskowej, historii wojskowości, nauki o prawie i konfliktach oraz geopolityki. Ponadto, zajmuje się on zagadnieniami dotyczącymi wypracowania koncepcji, zadań oraz struktur organizacyjnych Sił Zbrojnych.

**Wydział Nauk Społecznych** zajmuje się zagadnieniami dotyczącymi ogólnych uwarunkowań, determinantów oraz procesów zachodzących podczas sytuacji kryzysowych i konfliktów zbrojnych, a także planowaniem i prowadzeniem praktycznych przedsięwzięć, realizowanych w celu opanowania konfliktów, zapewnienia bezpieczeństwa oraz budowania pokoju (z punktu widzenia nauk społecznych). W tym kontekście zostają poddane również analizie możliwości oraz

---

<sup>34</sup> Przy czym nabór i zakwalifikowanie oficerów odbywa się centralnie - w określonym czasie przebiegu kariery zawodowej, lub też na podstawie egzaminów, których wyniki zostają przedstawiane podczas rozmów kwalifikacyjnych (konferencji personalnych).

granice użycia siły militarnej – jako instrumentu do zapobiegania i pokonywania sytuacji kryzysowych. Ponadto, zadaniem wydziału jest również kształtowanie indywidualnej osobowości oficera i przygotowania go do pełnienia funkcji - jako obywatela w mundurze.

**Wydział Kierowania i Zarządzania** odpowiada za przekazanie studentom wiedzy ogólnej w zakresie „Kierowania i Zarządzania”. Główny jego wysiłek skupiony jest na doskonaleniu kompetencji dowódczych<sup>35</sup> w aspekcie teoretycznym i praktycznym. W wymiarze teoretycznym - poprzez przekazanie studentom i uczestnikom kursów wiedzy teoretycznej z zakresu kierowania i zarządzania. Z kolei w wymiarze praktycznym - poprzez kształtowanie zdolności i kompetencji dowódczych w ramach treningów i ćwiczeń prowadzonych przez wykwalifikowany personel wojskowy i cywilny. Podkreślenia wymaga, że oprócz zagadnień teoretycznych 1/2 ogólnego czasu poświęcona jest na praktyczne kształtowanie tzw. zdolności „kluczowych”<sup>36</sup>.

Natomiast trzy kolejne wydziały - **Teorii Dowodzenia Wojsk Lądowych, Sił Powietrznych oraz Morskich** - główny wysiłek w procesie kształcenia oficerów skupiają na zasadach i procedurach dowodzenia, użycia oraz działania poszczególnych rodzajów sił zbrojnych. Głównym ich celem jest z jednej strony - przekazanie kompleksowej wiedzy teoretycznej na temat procedur dowodzenia, działania i użycia poszczególnych rodzajów Sił Zbrojnych. Z drugiej zaś - praktyczne sprawdzenie umiejętności studentów w zakresie jej wykorzystania podczas prowadzonych ćwiczeń grupowych i dowódczo-sztabowych.

W 1998 roku - jako siódmy „wydział” Akademii Dowodzenia Bundeswehry, zostało utworzone **Centrum Dowodzenia Operacjami Połączonymi**, którego głównym zadaniem jest kształcenie oficerów w zakresie problematyki operacji połączonych, prowadzonych w wymiarze narodowym, sojuszniczym i wielonarodowym. Jego działalność skupiona jest na szczeblu wojskowo-strategicznym oraz operacyjnym (w skali całości Sił Zbrojnych). Z tego też względu, w kontekście procesu kształcenia powyższe centrum spełnia funkcję „łączy” z jednej strony pomiędzy Wydziałem Polityki Bezpieczeństwa i Strategii oraz Wydziałem Nauk Społecznych, z drugiej zaś - z rodzajami Sił Zbrojnych oraz wojskowymi

---

<sup>35</sup> Przyjmując, że kompetencje dowódcze stanowią zbiór kompetencji indywidualnych, społecznych, metodycznych i fachowych.

<sup>36</sup> Należą do nich następujące zdolności: kompleksowego myślenia, uczenia się, komunikowania, motywowania, wydawania trafnych sądów, inwencji twórczej, odporność na obciążenia.

pionami organizacyjnymi Bundeswehry. Główny celem kształcenia Centrum Dowodzenia Operacjami Połączonymi jest przygotowanie oficerów do realizacji zadań na stanowiskach w Międzynarodowym Sztabie Wojskowym (IMS), Kwaterze Głównej NATO (NATO HQ), Wielonarodowych Połączonych Sztabach Planowania (Combined Joint Planning Staffs), dowództwie strategicznym, dowództwach sił połączonych, dowództwach komponentów rodzajów sił zbrojnych. Z kolei w odniesieniu do obszaru narodowego główny wysiłek kształcenia skupiony jest na przygotowaniu oficerów do realizacji zadań na stanowiskach w Dowództwie Operacyjnym oraz w Dowództwie Kontyngentu Narodowego.

Przeprowadzone badania<sup>37</sup> wskazują, że główny cel kształcenia Akademii Dowodzenia Bundeswehry, jakim jest wypromowanie współczesnego oficera dla potrzeb przyszłości Sił Zbrojnych Niemiec możliwy jest do osiągnięcia wyłącznie poprzez pełną integrację i ścisłe współdziałanie przedstawionych wydziałów pionu dydaktycznego. Opinie ekspertów wykazały, że dopiero zintegrowane działanie wszystkich wydziałów, ukierunkowane pod kątem głównego celu kształcenia może oddać w pełni kompleksowy obraz współcześnie prowadzonych działań, co pozwala na efektywne przygotowanie oficera w kontekście przyszłych wyzwań. Aby zrealizować powyższe założenia organizowane są różnego rodzaju kursy i studia.

**Kurs oficerów sztabowych** stanowi nowy jakościowo element procesu kształcenia oficerów Bundeswehry<sup>38</sup>. Uczestnikami kursu są wszyscy oficerowie zawodowi w stopniu kapitana, którzy są przewidziani do objęcia stanowisk dowódczych i sztabowych, przeznaczonych dla oficerów starszych we wszystkich obszarach organizacyjnych Sił Zbrojnych Niemiec. Czas trwania kursu wynosi 45 dni szkoleniowych i prowadzony jest trzy razy w roku<sup>39</sup>.

Głównym jego celem jest przygotowanie oficerów do samodzielnej realizacji zadań w czasie pokoju i kryzysu, w obrębie własnych pionów organizacyjnych i poza nimi, na stanowiskach dowódczych i sztabowych<sup>40</sup>.

Główne treści programu kształcenia stanowią:

---

<sup>37</sup> Analiza założeń i programów kształcenia w Akademii Dowodzenia Bundeswehry oraz opinie ekspertów.

<sup>38</sup> Zastępuje on dawniejszy kurs podstawowy oficerów sztabowych.

<sup>39</sup> W sumie corocznie uczestniczy w nich ok. 550 oficerów, którzy ukończyli ósmy rok służby zawodowej.

<sup>40</sup> Realizowane jest to poprzez przekazanie uczestnikom kursu niezbędnej wiedzy teoretycznej i doskonalenie umiejętności praktycznych, wymaganych na przyszłych stanowiskach dowódczych i sztabowych.

- wybrane aspekty nauk społecznych oraz polityki bezpieczeństwa (narodowej i międzynarodowej);
- zadania, charakterystyka i spektrum zdolności wojsk lądowych, sił powietrznych, morskich, Centralnej Służby Medycznej i Bazy Sił Zbrojnych;
- problematyka użycia Sił Zbrojnych w operacjach połączonych;
- proces dowodzenia w wymiarze narodowym i wielonarodowym;
- podstawowe założenia w zakresie ogólnej teorii dowodzenia i zarządzania.

*W pierwszym etapie (specjalistycznym)* - uczestnikom kursu zostaje przekazana wiedza, dotycząca teorii i praktyki użycia i działania poszczególnych rodzajów Sił Zbrojnych oraz zadań realizowanych przez pozostałe obszary organizacyjne Bundeswehry<sup>41</sup>. *Celem drugiego etapu* jest ukształtowanie zdolności oficerów do prowadzenia samodzielnej analizy oraz oceny relacji i zależności zachodzących pomiędzy polityką, społeczeństwem i wojskiem. *Treść trzeciego etapu* wypełniają z jednej strony ogólne uwarunkowania narodowej i międzynarodowej polityki bezpieczeństwa, założenia koncepcji strategicznej NATO oraz zadania realizowane w ramach Unii Europejskiej. Z drugiej zaś doskonalone są umiejętności w zakresie dowodzenia i pracy sztabu<sup>42</sup>.

*Natomiast czwarty etap* tzw. „*zintegrowany*” poświęcony jest na pogłębienie i doskonalenie zdobytej wiedzy w ramach grup seminaryjnych oraz ćwiczeń prowadzonych w wymiarze wielonarodowym. Powyższa organizacja kursu zapewnia wszystkim oficerom możliwość uzyskania jednolitego zakresu wiedzy ogólnej i operacyjno-taktycznej.

Uczestnicy kursu, po pomyślnym zdaniu egzaminów<sup>43</sup> i napisaniu pracy końcowej, w zależności od uzyskanych wyników mogą zostać zakwalifikowani na dwuletnie studia operacyjno-strategiczne lub kurs dalszego doskonalenia oficerów sztabowych. Decyzja określająca drogę rozwoju i kierunek dalszego kształcenia oficera podejmowana jest przez Federalne Ministerstwo Obrony w oparciu o następujące kryteria:

- wyniki z kursu dla oficerów sztabowych;
- ostatnie trzy opinie służbowe (okres co najmniej 6 lat);

<sup>41</sup> Opanowana na tym etapie wiedza teoretyczna zostaje zweryfikowana podczas prowadzonych ćwiczeń praktycznych.

<sup>42</sup> Etap ten kończy się dwoma egzaminami ustnymi (z polityki bezpieczeństwa i strategii oraz z kierowania i zarządzania).

<sup>43</sup> W sumie należy zdać dwa egzaminy ustne i jeden pisemny.

- potrzeby rodzajów sił zbrojnych.

Z reguły ok. 83 % absolwentów kursu oficerów sztabowych zostaje zakwalifikowana na kurs dalszego doskonalenia oficerów, a tylko 17% ma możliwość rozpoczęcia dwuletnich studiów operacyjno-strategicznych w Akademii Dowodzenia Bundeswehry.

**Kurs Dalszego Doskonalenia Oficerów Sztabowych** dotyczy wszystkich oficerów starszych, którzy nie zostali zakwalifikowani na studia operacyjno-strategiczne (LGAN, LGAI)<sup>44</sup>. Głównym celem kształcenia jest przygotowanie oficerów starszych wszystkich rodzajów sił zbrojnych i służby medycznej Bundeswehry do sprawnej realizacji zadań na stanowiskach dowódczych i sztabowych, w czasie pokoju i kryzysu<sup>45</sup>, w strukturach narodowych, sojuszniczych i wielonarodowych, na obszarze kraju oraz poza terytorium Niemiec. Ponadto, służy on doskonaleniu zagadnień związanych z polityką bezpieczeństwa międzynarodowego oraz przekazaniu wiedzy na temat aktualnych tendencji rozwojowych Bundeswehry. Kursy Doskonalenia Oficerów Sztabowych trwają 40 dni szkoleniowych (ok. 8 tygodni)<sup>46</sup> i podzielone są na cztery etapy.

*Pierwszy etap: „Wprowadzający”* - pod względem tematycznym nawiązuje do treści merytorycznych kursu dla oficerów sztabowych. Jego głównym celem jest odświeżenie posiadanej wiedzy i zapoznanie uczestników z najbardziej aktualnymi problemami w zakresie polityki bezpieczeństwa, sił zbrojnych i społeczeństwa. Czas trwania 6 dni.

*Drugi etap: „Praca w grupach seminaryjnych”* – trwający 8 dni szkoleniowych, służy z jednej strony pogłębieniu wiedzy i doskonaleniu umiejętności w zakresie rozwiązywania problemów w dziedzinie nauk społecznych, polityki bezpieczeństwa i funkcjonowania sił zbrojnych. Z drugiej zaś - przygotowuje uczestników kursu do realizacji zadań przewidzianych dla etapu „Joint”.

*Trzeci etap: „Rodzaje Sił Zbrojnych”* - dotyczy problematyki użycia i działania poszczególnych rodzajów sił zbrojnych. Podczas 15 dni szkoleniowych realizowane są dwa cele. Pierwszy związany jest z pogłębieniem wiedzy teoretycznej, dotyczącej ogólnych założeń koncepcji Bundeswehry (ze szczególnym

---

<sup>44</sup> LGAN – dwuletnie studia operacyjno-strategiczne w wymiarze narodowym z udziałem studentów z państw członkowskich NATO. LGAI – roczne międzynarodowe studia operacyjno-strategiczne z udziałem państw w ramach Programu Partnerstwa dla Pokoju.

<sup>45</sup> We wszystkich rodzajach konfliktów.

<sup>46</sup> Organizowane są trzy razy w roku i corocznie uczestniczy w nich ogółem ok. 600 oficerów starszych.

uwzględnieniem poszczególnych rodzajów sił zbrojnych). Z kolei drugi odnosi się do doskonalenie umiejętności praktycznych podczas ćwiczeń grupowych i dowódczo-sztabowych, gdzie uczestnicy kursu pełnią różne funkcje sztabowe w ramach dowództw o charakterze narodowym i wielonarodowym.

Natomiast w etapie czwartym „JOINT”<sup>47</sup> - realizowana jest problematyka operacji połączonych (w wymiarze narodowym i wielonarodowym). W etapie tym przekazywana jest zarówno wiedza teoretyczna, a także doskonalone są umiejętności praktyczne w ramach ćwiczeń z zakresu poza art. 5 Operacje Reagowania Kryzysowego. Podkreślenia wymaga, że podczas przebiegu całego etapu kształcenia główny nacisk położony jest na ukazaniu relacji i wzajemnego oddziaływania pomiędzy elementami funkcjonalnymi rodzajów Sił Zbrojnych, wojskowych pionów organizacyjnych Bundeswehry oraz sił sojuszniczych.

Najwyższy prestiż spośród wszystkich form organizacji kształcenia realizowanych w Akademii Dowodzenia Bundeswehry mają dwuletnie **Narodowe Studia Operacyjno-Strategiczne (LGAN)**<sup>48</sup>. Z reguły uczestnikami studiów jest ok. 80 niemieckich oraz 30 studentów z państw członkowskich NATO oraz Unii Europejskiej, reprezentujących wszystkie rodzaje sił zbrojnych.

Głównym celem kształcenia jest uczynienie studentów zdolnymi do refleksyjno-krytycznego, samodzielnego, odpowiedzialnego i kompetentnego rozwiązywania problemów:

- na szczeblu strategicznym, operacyjnym i taktycznym;
- w zakresie całego spektrum zadaniowego sił zbrojnych (włączając w to życie codzienne Bundeswehry);
- w wymiarze narodowym i wielonarodowym - przy uwzględnieniu kompleksowego rozwoju społecznego i gospodarczego oraz ukierunkowanych pod kątem zdolności działań w skali całości sił zbrojnych, obejmujących swoim zasięgiem wszystkie obszary organizacyjne sił zbrojnych.

Kształcenie w czasie trwania studiów ma charakter teoretyczno-praktyczny, co wyraża się w systemowym układzie treści i form dydaktycznych.

---

<sup>47</sup>Trwającym 11 dni szkoleniowych.

<sup>48</sup> LGAN – Nationaler Lehrgang Generalstabs-/Admiralstabsdienst – Narodowe Studia Operacyjno-Strategiczne w służbie sztabu generalnego/admiralskiego.

**Na pierwszym roku studiów** zasadniczą jego część stanowi dział operacyjno-taktyczny - a w nim wiedza z zakresu dowodzenia wojskami, która jest ściśle zintegrowana z problematyką bezpieczeństwa transatlantyckiego i strategią obronną NATO. Przeprowadzona analiza programu kształcenia pozwala na wyodrębnienie następujących najważniejszych bloków tematycznych i ćwiczeń:

- historia polityki bezpieczeństwa – blok seminaryjny 20 godzin;
- cykl zajęć dotyczących problematyki rodzajów sił zbrojnych – 90 godzin;
- polityka bezpieczeństwa i strategia – blok seminaryjny 77 godzin;
- cykl ćwiczeń grupowych i ćwiczenie dowódczo-sztabowe – szczebel brygada – 70 godzin;
- przywództwo - blok seminaryjny 30 godzin;
- trening kierowanie i zarządzanie /komunikacja/ - 23 godziny;
- trening kierowanie i zarządzanie /techniki planowania i kreatywność/ - 23 godziny;
- nauki społeczne – blok seminaryjny - 23 godziny;
- trening kierowanie i zarządzanie /praktyka pracy sztabowej w czasie pokoju/ - 23 godziny;
- cykl zajęć i ćwiczeń grupowych – szczebel dywizja – 180 godzin;
- cykl zajęć z problematyki Sił Morskich - 20 godzin;
- cykl zajęć z problematyki Sił Powietrznych - 20 godzin;
- ćwiczenie sprawdzające szczebel dywizja - 10 godzin;
- ćwiczenie dowódczo – sztabowe - 40 godzin.

Powyższy układ tematyczny jest odzwierciedleniem przyjętej koncepcji kształcenia, w myśl której w pierwszym etapie główny wysiłek powinien być skupiony na opanowaniu gruntownej wiedzy w aspekcie zadań, struktur, zasad użycia i działania poszczególnych rodzajów sił zbrojnych oraz uświadomienie studentom relacji i wzajemnych zależności polityczno-strategicznych, wojskowych, społecznych, etycznych i funkcjonalnych. Z tego też względu studia rozpoczynają się od cyklu zajęć dotyczących polityki bezpieczeństwa.

Prowadzone w ich ramach analizy i oceny stanowią podstawę do sformułowania zadań w kontekście użycia sił zbrojnych oraz wskazują na wzajemne relacje i zależności zachodzące pomiędzy państwem, społeczeństwem i siłami zbrojnymi.

**Z kolei drugi rok studiów** poświęcony jest zagadnieniom dotyczącym działań zgrupowań wielonarodowych w operacji wysokiej i średniej intensywności oraz głównie problematyce operacji połączonych. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż około 50 % zajęć programowych realizowanych jest w ramach grup i sztabów zintegrowanych, angażujących przedstawicieli wszystkich rodzajów sił zbrojnych.

Etap poświęcony działaniom zgrupowań o charakterze wielonarodowym tworzą cztery zasadnicze bloki kształcenia:

- cykl zajęć wprowadzających do szczebla dowodzenia korpusu;
- ćwiczenie grupowe COMMON CHALLENGE;
- ćwiczenie sprawdzające COMMON EFFORT,
- ćwiczenie dowódczo-sztabowe COMMON TRIAL.

Głównym celem powyższego etapu jest zapoznanie i doskonalenie umiejętności studentów w zakresie planowania i dowodzenia korpusem wielonarodowym podczas początkowej i kolejnej operacji. W szczególności zaś muszą oni opanować zagadnienia związane zarówno z synchronizacją działań bezpośrednich, głębokich oraz w obszarze tyłowym, a także rozkazodawstwem w kontekście operacji w myśl rozdziału VII Organizacji Narodów Zjednoczonych, która jest prowadzona poza terytorium Niemiec pod dowództwem NATO.

*Natomiast treść drugiego etapu* - stanowią podstawowe założenia planowania i dowodzenia operacyjnego oraz ćwiczenia dotyczące problematyki operacji połączonych. W myśl założeń koncepcji kształcenia w trakcie tego etapu studenci zostają przygotowywani do wypełniania funkcji sztabowych w ramach całego spektrum zadaniowego w wymiarze narodowym oraz wielonarodowym (niezależnie od szczebla dowodzenia).

Przeprowadzona analiza treści programowych etapu pozwala na wyodrębnienie następujących najważniejszych bloków tematycznych i ćwiczeń:

- dowodzenie operacyjne (23 godziny);
- planowanie i finanse Bundeswehry (23 godziny);
- współpraca cywilno-wojskowa CIMIC (23 godziny);
- podstawowe założenia pokonywania i rozwiązywania sytuacji kryzysowych i konfliktów (23 godziny);

- półroczna seria ćwiczeń z zakresu problematyki operacji połączonych („*Joint Determination*”, „*Joint Warrior*”, „*Joint Response*”, „*Joint Extraction*”, „*Combined Joint Euro Exercise*”) <sup>49</sup>;
- technologia i dowodzenie (23 godziny);
- profesjonalizacja (23 godziny).

W myśl założeń programu kształcenia poprzez cykl zajęć wprowadzających studenci powinni poznać i zrozumieć podstawowe założenia i procedury planowania oraz dowodzenia operacyjnego (zarówno podczas działań w wymiarze narodowym, jak i wielonarodowym), które pozwolą im na praktyczne zastosowanie zdobytej wiedzy podczas ćwiczeń w ramach „*JOINT OPERATION*” <sup>50</sup>. Głównym celem powyższego etapu jest ukształtowanie zdolności <sup>51</sup>, które zapewnią wysoką efektywność wspólnego procesu planowania i dowodzenia działaniami komponentów sił lądowych, powietrznych, morskich oraz specjalnych w ramach operacji połączonych prowadzonych na różnych szczeblach dowodzenia <sup>52</sup> i w różnych obszarach funkcjonalnych komórek organizacyjnych dowództw i sztabów.

Z przedstawionych w niniejszym podrozdziale rozważań dotyczących założeń kształcenia operacyjno-taktycznego oficerów Bundeswehry wynika, że wiele spośród zmian, które przeprowadzono w kontekście form i metod kształcenia było świadomym procesem dostosowania się do nowych uwarunkowań współcześnie prowadzonych działań. Analizy i oceny minionego okresu wskazują, że dążenie do zwiększenia efektywności operacyjnej jest procesem ciągłym. Wynika to po pierwsze, z wymagań określanych przez charakter współczesnych kryzysów i konfliktów zbrojnych. Po drugie zaś, rozpoczynane są kolejne operacje, które stanowią z reguły zwielokrotnienie potrzeb poprzednich, a czasami są całkowicie odmienne. W związku z powyższym osiągnięcie pełnej zdolności do prowadzenia realnych działań w przyszłości określa ramy myślenia operacyjnego, które w kontekście współczesnych wyzwań zyskało nowe znaczenie i wartość.

<sup>49</sup> „*Joint Determination*”- planowanie na wypadek nagłego zdarzenia, „*Joint Warrior*” - obrona kolektywna w myśl art. 5 NATO, „*Joint Response*” - operacje reagowania kryzysowego, „*Joint Extraction*” - operacje ewakuacyjne, „*Combined Joint Euro Exercise*”- operacje pokojowe.

<sup>50</sup> W ramach ćwiczeń z serii operacji połączonych szczególnie pomyślną okazała się „*konceptcja Senior Mentorship*”, która zakłada udział w ćwiczeniach w charakterze ekspertów generałów i admirałów, którzy podczas swojej służby zawodowej pełnili różne funkcje dowódcze i sztabowe na szczeblu operacyjnym i strategicznym - w wymiarze narodowym i NATO. Dzięki temu studenci zarówno korzystają z ich bogatych doświadczeń w toku pracy sztabowej, a także mają możliwość zaprezentowania im wyników swojej pracy.

<sup>51</sup> W odniesieniu do studentów reprezentujących wszystkie rodzaje sił zbrojnych.

<sup>52</sup> Na szczeblu operacyjnym i strategicznym - w wymiarze narodowym i NATO.

## 4. Przygotowanie kadr dowódczych do udziału w operacjach pokojowych

Odpowiednie przygotowanie wojsk do przewidywanych zadań jest nieodłącznym czynnikiem warunkującym skuteczne ich działanie. Nie inaczej odnosi się to do przygotowania wojsk do operacji o charakterze pokojowym<sup>53</sup>. Tematyka związana z operacjami wsparcia pokoju znajduje się co prawda w programach szkolenia większości państw europejskich, ale nie jest już to wystarczające w obliczu permanentnie zmieniających się uwarunkowań środowiska bezpieczeństwa. Odchodzi się zatem od przygotowania jednostek operacyjnych tylko w oparciu o szkolenie programowe. Obecnie widoczne są tendencje do organizowania wyspecjalizowanych ośrodków szkolenia, często przy wspólnym udziale kilku państw. Ośrodki te w większości przeznaczone są do szkolenia narodowych jednostek, jednakże nierzadko przygotowanie ma charakter międzynarodowy. Bardzo dobrym tego przykładem są **państwa skandynawskie**.

### 4.1. Państwa skandynawskie

Państwa skandynawskie ściśle współpracują ze sobą w kwestii przygotowania personelu wojskowego do operacji wsparcia pokoju. Dotyczy to przede wszystkim szkolenia oraz zabezpieczenia logistycznego. System przygotowania wojsk do realizacji zadań w operacjach o charakterze pokojowym polega na wyspecjalizowaniu się poszczególnych ośrodków w szkoleniu określonych funkcji. Na przykład w tym roku przewidziano kilkadziesiąt różnego rodzaju kursów (niektóre z nich kilkakrotnie w ciągu roku)<sup>54</sup>:

- Dania:
  - CIMIC (Civil Military Cooperation) – Kurs współpracy cywilno-wojskowej;
  - UNMILPOC (Military Police Officer Course) – Kurs oficerów żandarmerii wojskowej;

---

<sup>53</sup> W dalszej części rozdziału zwanych operacjami wsparcia pokoju (Peace Support Operations – PSO).

<sup>54</sup> [www.nordcaps.org/start.htm](http://www.nordcaps.org/start.htm)

- Finlandia:
  - EOD (Engineering and Mineclearing) – Kurs saperski;
  - IntCIS (Communication and Information System) – Kurs łączności i informacji;
  - OSCE/EU MOC (Monitor and Observer Course) – Kurs obserwatorów OBWE i UE;
  - UNMOC (Military Observer Course) – Kurs wojskowych obserwatorów ONZ;
- Norwegia
  - IntCOC (Commanding Officer Course) – Kurs dowódców;
  - IntSLOC (Senior Logistic Officer Course) – Kurs starszych oficerów logistyki;
  - IntSupSOC (Support Staff Officer Course) – Kurs oficerów wsparcia sztabu;
  - NATO/PfPLOC (Logistic Officer Course) – Kurs oficerów logistyki NATO/PdP;
  - UNLOC (Logistic Officer Course) – Kurs oficerów logistyki ONZ
- Szwecja:
  - UNSOC (United Nations Staff Officers Course) – Kurs oficerów sztabu ONZ;
  - UNCIVSOC (UN Civilian Staff Officers Course) – Kurs przedstawicieli cywilnych organizacji politycznych lub humanitarnych;
  - UNPCC (UN Police Commanders Course) – Kurs oficerów policji;
  - UNJOC (UN Junior Officers Course) – Kurs oficerów młodszych;
  - PfPJSOC (PfP Junior Staff Officers Course) – Kurs młodszych oficerów sztabu;
  - PfPSOC (PfP Staff Officers Course) – Kurs oficerów sztabu;
  - PfPXPC (PfP Exercise Planners Course) – Kurs opracowania ćwiczeń.

System ten daje możliwość skupienia wysiłku na najskuteczniejszym przygotowaniu wojsk do przewidywanych zadań. Wiąże się to również z profesjonalną kadrą instruktorsko-dydaktyczną, a także z odpowiednią bazą szkoleniową (przede wszystkim sprzęt, pomoce szkoleniowe, place ćwiczeń).

## Dania

Do uczestniczenia w operacjach pokojowych przygotowywane są przede wszystkim duńskie pododdziały sił szybkiego reagowania. Szkolenie do potrzeb operacji pokojowych jest integralną częścią systemu szkolenia całości sił zbrojnych. W ramach tego systemu realizowane są następujące jego części:

- ◆ szkolenie ogólnowojskowe – dotyczy szkolenia pojedynczego żołnierza podczas wykonywania standardowych zadań w ramach operacji pokojowej. Tematyka szkolenia obejmuje: działanie na posterunku, na punktach kontrolnych, przeszukiwanie, konwojowanie, patrolowanie, szkolenie z łączności w języku angielskim i duńskim;
- ◆ szkolenie sił szybkiego reagowania – dotyczy kontroli zamieszek, eskortowanie, rozbudowę fortyfikacyjną oraz szkolenie saperskie;
- ◆ szkolenie przed wyjazdem w rejon mandatowy kontyngentu – obejmuje rzeczywistą problematykę zadań z rejonu mandatowego i dotyczy tylko wyznaczonego kontyngentu.

W ramach współpracy państw skandynawskich w ośrodku duńskim<sup>55</sup> prowadzi się szkolenie na następujących kursach<sup>56</sup>:

- CIMIC (Civil Military Cooperation) – Kurs współpracy cywilno-wojskowej – organizowany dwa razy w roku, trwa 6 dni i uczestniczą w nim oficerowie ze wszystkich państw nordyckich, a także jest dostępny dla innych państw. Zajęcia dotyczą organizacji, zadań i działalności ONZ, a w szczególności doktryny i procedur dotyczących współpracy cywilno-wojskowej. Omawiana jest rola międzynarodowych i pozarządowych organizacji w operacjach wsparcia pokoju oraz relacji z cywilnymi władzami;
- UNMILPOC (Military Police Officer Course) – Kurs oficerów żandarmerii wojskowej – organizowany dwa razy w roku, trwa trzy tygodnie i uczestniczą w nim oficerowie ze wszystkich państw nordyckich, a także jest dostępny dla innych państw. Główny nacisk w ramach tego kursu kładzie się na kwestiach związanych z zaprowadzaniem prawa i porządku oraz dyscypliny, współpracą z lokalnymi władzami i policją (w

<sup>55</sup> Danish Army Logistics School w Aalborg.

<sup>56</sup> [www.nordcaps.org/docs/IndividualCourses](http://www.nordcaps.org/docs/IndividualCourses)

tym wiadomości o podstawowych dokumentach prawnych i policyjnych), a także z kontrolowaniem zamieszek i demonstracji.

### **Finlandia**

W ramach wspólnego przygotowywania kontyngentów sił pokojowych z państw skandynawskich w Finlandii prowadzone są poniższe kursy:

- EOD (Engineering and Mineclearing) – Kurs saperski;
- IntCIS (Communication and Information System) – Kurs łączności i informacji;
- OSCE/EU MOC (Monitor and Observer Course) – Kurs obserwatorów OBWE i UE;
- UNMOC (Military Observer Course) – Kurs wojskowych obserwatorów ONZ;

Rozpatrując system przygotowania w Finlandii należy zwrócić szczególną uwagę na kursy obserwatorów odbywające się w centrum szkolenia w Niinisalo<sup>57</sup>. Kursy te trwają 3 tygodnie i obejmują następującą tematykę<sup>58</sup>:

- ✓ organizacja i historia ONZ, OBWE, UE;
- ✓ obowiązki obserwatora;
- ✓ aspekty polityczne, kulturowe i religijne oraz inne istotne kwestie na obszarze operacji;
- ✓ informacja dotycząca warunków klimatycznych, topograficznych i geograficznych oraz specyfiki ochrony środowiska na obszarze operacji;
- ✓ procedury operacyjne, w tym tworzenie dokumentów i procedury łączności;
- ✓ rozpoznawanie i znajomość sprzętu bojowego będącego na wyposażeniu stron konfliktu.

W ramach tych kursów dużą rolę odgrywają zajęcia praktyczne, w ramach których duży nacisk kładzie się na urealnienie sytuacji, w jakich może się znaleźć obserwator wojskowy. W związku ze specyfiką zadań realizowanych przez obserwatorów, przygotowuje się ich do prowadzenia negocjacji i mediacji. Istotną rolę odgrywa również praca bezpośrednio na posterunkach obserwacyjnych. Kolejnym elementem szkolenia jest przygotowanie obserwatorów do inspekcji sił

<sup>57</sup> Finnish Defence Forces International Centre - FINCENT

<sup>58</sup> [www.nordcaps.org/docs/IndividualCourses](http://www.nordcaps.org/docs/IndividualCourses)

stron konfliktu. W tym między innymi uczy się zachowania w przypadkach odmowy dokonania inspekcji, restrykcji w prawie swobodnego poruszania się itp. Omawiane są i praktycznie ćwiczone sytuacje niebezpieczne jak: porwania, uprowadzenia sprzętu, mienia, osób, zachowanie się obserwatorów w warunkach ostrzału przez strony konfliktu przy wykorzystaniu grup pozorujących i podgrywających ćwiczenie. Kursy te kończą się ćwiczeniami praktycznymi i egzaminem.

### Norwegia

Norwegia specjalizuje się głównie w przygotowywaniu personelu logistycznego i wsparcia. W tym ośrodku prowadzi się następujące kursy:

- IntSLOC (Senior Logistic Officer Course) – Kurs starszych oficerów logistyki;
- NATO/PfPLOC (Logistic Officer Course) – Kurs oficerów logistyki NATO/PdP;
- UNLOC (Logistic Officer Course) – Kurs oficerów logistyki ONZ;
- IntCOC (Commanding Officer Course) – Kurs dowódców;
- IntSupSOC (Support Staff Officer Course) – Kurs oficerów wsparcia sztabu;

Kursy oficerów logistyki obejmują:

- ❖ teorię operacji wsparcia pokoju, w tym procedury operacyjne i logistyczne;
- ❖ wnioski z doświadczeń z poprzednich operacji wsparcia pokoju;
- ❖ informacje dotyczące obszaru, na którym będzie prowadzona operacja wsparcia pokoju (m.in. zagadnienia odnośnie kultury, właściwości geograficznych, historia);
- ❖ zasady działania podczas określonej operacji;
- ❖ zasady ochrony zdrowia;
- ❖ zasady patrolowania, eskortowania, zatrzymywania itp.;
- ❖ ochrona konwojów.

## Szwecja

Udział w operacjach wsparcia pokoju jest jednym z głównych zadań Szwedzkich Sił Zbrojnych. Dlatego też posiadają one jeden z najnowocześniejszych ośrodków szkolenia na potrzeby tego typu operacji, jakim jest SWEDINT<sup>59</sup> (Swedish Armed Forces International Centre).

Szwecja uczestniczy w misjach pokojowych od 1948 roku. Aby sprostać nowym wyzwaniom oraz zwiększonej różnorodności realizowanych zadań w 1956 roku została utworzona pierwsza samodzielna sekcja ONZ w Sztacie Szwedzkich Sił Zbrojnych. Od tego czasu nastąpiło wiele transformacji (reorganizacji). Zmiany te miały na celu osiągnięcie najwyższego poziomu rozwoju, aby wypełnić wzrastające wymagania w coraz to bardziej skomplikowanych i zróżnicowanych uwarunkowaniach. W 1961 utworzono Centrum Szkolenia dla Operacji Wsparcia Pokoju<sup>60</sup>. Było to wynikiem współpracy państw skandynawskich<sup>61</sup> w zakresie szkolenia sił pokojowych w latach 60-tych. Szwecja przyłączyła się do programu „PdP”<sup>62</sup> w 1994 roku, a następnie w tym zakresie przeprowadziła pierwszy kurs w 1996, by rok później zrealizować pierwsze ćwiczenie pk: „Co-operative Bear”. W 1997 roku centrum te stało się częścią SWEDINT.

Nadrzędnym celem działalności tego centrum jest promowanie międzynarodowej współpracy oraz stanowienie międzynarodowego przykładu odnośnie organizacji i realizacji szkolenia niezbędnego dla skutecznego przygotowania jednostek do operacji wsparcia pokoju.

SWEDINT posiada wieloletnie doświadczenie odnośnie współpracy z organizacjami cywilnymi. Centrum te stało się ważnym ośrodkiem w szeroko rozumianym systemie wsparcia pokoju. Jest to również ośrodek szkolenia sił w ramach programu „PdP”. Narodowe i międzynarodowe grupy mają tam możliwość zdobywania wiedzy i podnoszenia swoich kwalifikacji w zakresie misji o charakterze pokojowym. Mogą to być również rządowe<sup>63</sup> i pozarządowe<sup>64</sup> organizacje.

Znajdujące się tam wyposażenie i infrastruktura, włącznie z Centrum Symulacji i Gier, umożliwiają prowadzenie różnego rodzaju kursów (podstawowych i

<sup>59</sup> <http://www.swedint.mil.se>

<sup>60</sup> Od stycznia 2004 roku SWEDINT jest częścią szwedzkiego Pułku „Life Guards” i mieści się Kungsängen, 30 km na północ od Sztokholmu.

<sup>61</sup> NORDCAPs – Nordic Coordinated Arrangement for Military Peace Support

<sup>62</sup> „PdP” – „Partnerstwo dla Pokoju” (PfP – Partnership for Peace)

<sup>63</sup> Governmental Organisations – GO

<sup>64</sup> Non-governmental Organisations – NGO

do konkretnych misji). SWEDINT może organizować i prowadzić różnego rodzaju ćwiczenia, w tym także ćwiczenia ze wspomaganie komputerowym<sup>65</sup> oraz inne przedsięwzięcia w ramach szkolenia do operacji wsparcia pokoju.

Zadaniami realizowanymi w SWEDINT są przede wszystkim:

- szkolenie szwedzkiego i międzynarodowego personelu w zakresie pracy sztabowej w operacjach wsparcia pokoju;
- wsparcie szwedzkich jednostek i żołnierzy w sprawach narodowych;
- rozwijanie i koordynowanie szwedzkiego udział w operacjach wsparcia pokoju;
- planowanie i realizacja szkolenia w ramach programu „PdP”.

Sztab SWEDINT składa się z 40 oficerów wojska i policji oraz osób cywilnych. Około 25 kursów pod egidą NATO/PfP i ONZ jest prowadzonych każdego roku, w których uczestniczy około 3 tysiące studentów z wojska, policji oraz organizacji rządowych i pozarządowych. Do tej pory przedstawiciele z 81 państw skorzystali ze szkolenia w tym centrum.

### Szkolenie PdP

Poziomy szkolenia:

- Kurs PfPJSOC (PfP Junior Staff Officers Course) – jest to dwutygodniowy kurs mający na celu zapoznanie młodszych oficerów sztabu z procedurami NATO podczas operacji wsparcia pokoju. Dzięki temu będą oni mogli pracować w dowództwach i sztabach międzynarodowych batalionów lub innych dowództwach kierowanych przez NATO. Cele szkolenia są określone poprzez wymagania, które uczestnik kursu musi sprostać. A zatem na zakończenie szkolenia uczestnik kursu powinien:
  - ❖ posiadać podstawową wiedzę dotyczącą struktur wojskowych NATO;
  - ❖ rozumieć obecną politykę i doktrynę NATO odnośnie operacji wsparcia pokoju;
  - ❖ znać cywilne i wojskowe organizacje zwykle uczestniczące w operacjach wsparcia pokoju oraz ich wzajemne relacje;
  - ❖ rozumieć struktury dowodzenia i łączności oraz procedury w operacjach wsparcia pokoju prowadzonych przez NATO;
  - ❖ znać zasady kontaktów z mediami;

---

<sup>65</sup> Computer Assisted Exercise – CAX

- ❖ rozumieć rolę i mechanizmy prowadzenia negocjacji oraz mediacji, a także wykorzystanie tłumaczy;
  - ❖ rozumieć system logistyczny (struktury i funkcje) NATO w operacjach wsparcia pokoju;
  - ❖ rozumieć procedury sztabowe NATO oraz swoją rolę w procesie podejmowania decyzji.
- Kurs PfPSOC (PfP Staff Officers Course) – jest to trzytygodniowy kurs mający na celu przygotowanie oficerów sztabu (którzy byli już przygotowywani w systemie narodowym) z państw NATO i PdP do objęcia stanowisk w dowództwach i sztabach międzynarodowych dywizjach (brygadach) podczas operacji wsparcia pokoju; Główny nacisk podczas tego kursu jest położony na:
    - ❖ zapoznaniu z systemem sztabu wojskowego typu NATO, z obowiązkami oficerów sztabu, poprzez różnorodne szkolenie, włącznie z ćwiczeniami praktycznymi;
    - ❖ wnioskach odnośnie pracy w międzynarodowych sztabach i dowództwach;
    - ❖ współpracy pomiędzy sztabem wojskowym i cywilnymi organami (GOs, NGOs) oraz z różnymi stronami zaangażowanymi w konflikcie.
    - ❖ operacyjnych i administracyjnych zasadach, które powinny być zastosowane podczas organizowania i prowadzenia operacji wsparcia pokoju;
    - ❖ określonej wiedzy odnośnie kwestii szeroko rozumianego zarządzania kryzysem, w szczególności:
      - użycie sił, zasady użycia sił (ROE);
      - ochrona i bezpieczeństwo sił;
      - sposoby działania (taktyka) w operacjach wsparcia pokoju;
      - techniki negocjacji i porozumienia.
  - Kurs PfPXPC (PfP Exercise Planners Course) – jest to jednodniowy kurs, organizowany wspólnie z Dowództwem Operacyjnym NATO, mającym na celu szkolenie oficerów sztabu z państw NATO i PdP, którzy będą planistami (członkami zespołu opracowującego ćwiczenie) w ćwiczeniach PdP. Kurs ma charakter połączony.

Oprócz powyższych kursów centrum tym są prowadzone różne seminaria i warsztaty w zakresie PdP. Całe szkolenie PdP jest systematycznie i ciągle

udoskonalane poprzez analizę i badanie nowych faktów oraz doświadczeń z obecnych operacji wsparcia pokoju.

### Szkolenie ONZ

Kursy i seminaria dotyczące przygotowania osób funkcyjnych przed operacjami wsparcia pokoju prowadzonymi przez ONZ są prowadzone na różnych poziomach:

- Kurs UNSOC (United Nations Staff Officers Course) – jest to trzytygodniowy kurs mający na celu przygotowanie wyszkolonych oficerów sztabu z różnych państw do objęcia stanowisk w międzynarodowych dowództwach i sztabach (głównie ONZ) lub narodowych kontyngentach, które prowadzą operacje wsparcia pokoju. Do tego kursu kwalifikowani są oficerowie w stopniach od kapitana do pułkownika. Główny nacisk w tym kursie jest położony na:
  - ❖ zapoznaniu z ONZ-wskimi rodzajami systemów sztabów wojskowych jako wspólnej podstawy do wykonywania obowiązków na określonym stanowisku, włączając w to praktyczną pracę w sztabie;
  - ❖ współpracy wewnątrz sztabu, jak również pomiędzy sztabem wojskowym a różnymi organami cywilnymi oraz ze stronami zaangażowanymi w konflikt;
  - ❖ operacyjnych i logistycznych zasadach oraz procedurach, które mają zastosowanie podczas prowadzenia operacji wsparcia pokoju;
  - ❖ wiedzy o operacjach wsparcia pokoju, szczególnie o:
    - zastosowaniu odpowiedniej taktyki i sposobów działania podczas operacji utrzymania pokoju prowadzonych pod egidą ONZ;
    - zasadach użycia siły (ROE – Rules of Engagement);
    - roli i zadaniach sił pokojowych ONZ (w tym obserwatorów wojskowych);
    - sposobach prowadzenia negocjacji i zadaniach personelu łącznikowego;
  - ❖ ogólnych informacjach dotyczących spraw związanych z inicjatywami pokojowymi ONZ oraz doświadczeń z przeprowadzonych operacjach pokojowych i rozwoju obecnie realizowanych operacji.

Kurs UNSOC jest prowadzony równoległe z innymi kursami (CIVSOC, UNPCC), co oznacza, że niektóre wykłady i zajęcia praktyczne stanowią część wspólną. Kurs ten kończy się ćwiczeniem sztabu połączonego.

- Kurs UNCIVSOC (UN Civilian Staff Officers Course) – jest to dwutygodniowy kurs dla przedstawicieli cywilnych organizacji politycznych lub humanitarnych, który ma ich przygotować do pracy podczas operacji wsparcia pokoju prowadzonych pod egidą ONZ lub regionalnej organizacji bezpieczeństwa.
- Kurs UNPCC (UN Police Commanders Course) – dwutygodniowy kurs dla oficerów policji, którzy są przewidziani do uczestnictwa w operacji wsparcia pokoju.
- Kurs UNJOC (UN Junior Officers Course) – dwutygodniowy kurs mający na celu przygotowanie oficerów młodszych wyznaczonych na stanowiska dowódców kompanii i plutonów podczas operacji wsparcia pokoju prowadzonej pod egidą ONZ lub innej regionalnej organizacji bezpieczeństwa. Najważniejszymi elementami tego kursu są:
  - ❖ informacja dotycząca ONZ i regionalnych organizacji bezpieczeństwa oraz obecnie prowadzonych operacji pokojowych;
  - ❖ wiedza o działaniach zmierzających do kontrolowania konfliktu, szczególnie o:
    - organizacji i funkcjach;
    - roli cywilnych i wojskowych organizacji oraz współpracy pomiędzy nimi;
    - relacjach pomiędzy wojskowym komponentem i władzami lokalnymi;
  - ❖ ćwiczenia w zakresie czynności obserwacyjnych, obsadzania punktów kontrolnych (stałych i ruchomych), eskortowania i innych technik stosowanych podczas operacji pokojowych;
  - ❖ prowadzenie negocjacji;
  - ❖ zasady użycia siły (ROE).
- Seminarium dla Obserwatorów ONZ – zwykle trwające trzy dni seminaria obejmujące wykłady prowadzone przez byłych uczestników danej misji przekazujących swoje doświadczenia.

W centrum tym (SWEDINT) prowadzone są również kursy wojskowego języka angielskiego (Military English Language Course – ME). Celem tego kursu jest przygotowanie oficerów do uczestniczenia w kursach PdP i w przyszłości do objęcia stanowiska w międzynarodowych sztabach i dowództwach podczas operacji wsparcia pokoju. Podczas tego kursu oficerowie mają się zapoznać z terminologią stosowaną w sztabach NATO. Przed kursem oficerowie powinni posiadać dobry stopień znajomości języka angielskiego, dzięki czemu podczas niego można się skupić tylko na terminologii wojskowej.

Zakres kursu jest następujący:

- ✓ słownictwo;
- ✓ terminologia;
- ✓ skróty i akronimy;
- ✓ plany i rozkazy operacyjne;
- ✓ dowodzenie i łączność;
- ✓ sposoby prowadzenia odpraw;
- ✓ pisanie meldunków.

## **4.2. Wielka Brytania**

W przeciwieństwie do skandynawskiego modelu przygotowania do operacji wsparcia pokoju w Wielkiej Brytanii nie ma wyspecjalizowanych ośrodków. Żołnierze i jednostki przygotowują się do udziału w tego typu operacji podczas normalnego szkolenia. Tematyka realizowana w jego trakcie obejmuje ogólną teorię przygotowywania i prowadzenia operacji wsparcia pokoju, a w szczególności sposoby działania w podczas operacji wsparcia pokoju (patrolowanie, funkcjonowanie punktów kontrolnych i obserwacyjnych, kontrolę zamieszek i tłumy itp.) oraz zasady użycia siły. Dodatkowo duży nacisk kładzie się na umiejętności radzenia sobie ze stresem.

Brytyjski model<sup>66</sup> przygotowania jednostek wojskowych do operacji o charakterze pokojowym determinowany jest bogatymi doświadczeniami związanymi z prowadzeniem operacji w różnych częściach świata. Podstawowym celem szkolenia wojskowego jest przygotowanie się do prowadzenia działań wojennych.

Przygotowanie do zadań realizowanych w ramach operacji wsparcia pokoju postrzegane jest jako szkolenie dodatkowe, które nie powinno rozpraszać uwagi organizatorów szkolenia wojsk lądowych od ich głównego zadania. Podstawą działania w każdej operacji pokojowej jest wykorzystywanie umiejętności nabytych w trakcie szkolenia ogólnowojskowego. Dotyczy to zarówno zakresu wyszkolenia indywidualnego, zespołowego i specjalistycznego. W zakresie wyszkolenia indywidualnego realizowane jest szkolenie: fizyczne, posługiwanie się bronią, udzielania pierwszej pomocy, obrony przed bronią masowego rażenia. Celem szkolenia zespołowego jest przygotowanie dowództw do wykonywania zadań w ramach pododdziałów i oddziałów. Bardzo ważne są również umiejętności nabyte przez specjalistów, ponieważ niekiedy indywidualne specjalności decydują o zbiorowym wykonaniu zadania.

Brytyjskie wojska lądowe posiadają wieloletnie doświadczenia zgromadzone z uczestnictwa w misjach i operacjach pokojowych. Jedną z zasad uczestnictwa jest wysyłanie na misje zwartych oddziałów. W zależności od potrzeb etatowy oddział lub pododdział może otrzymać wzmocnienie z innego rodzaju wojsk (też w składzie etatowego pododdziału), które zapewnia dowódcy samodzielność działania. Zaletą wysyłania etatowych pododdziałów jest wzajemna znajomość swoich możliwości oraz znajomość procedur ułatwiających realizację zadań, które są przedmiotem przygotowania do operacji. Analiza działań prowadzonych przez brytyjskie wojska lądowe pozwala postawić tezę, że podstawowym „modułem” wojsk lądowych wysyłanym na misje w ramach operacji wsparcia pokoju jest batalion (dywizjon).

Wojska lądowe posiadają wiele ośrodków szkolenia w różnych rejonach świata, które zapewniają różnorodne warunki przygotowania do prowadzenia działań

---

<sup>66</sup> Zob., J. Knetki, *System przygotowania zwartych jednostek wojsk lądowych Wielkiej Brytanii do operacji wsparcia pokoju* [w] J. Zieliński (red.), *Wojska lądowe w operacjach wsparcia pokoju. Materiały z seminarium naukowego*, AON, Warszawa 2003, s. 135-149.

bojowych<sup>67</sup>. W zależności od przewidywanego zadania oddział jest szkolony w adekwatnych warunkach.

W procesie szkolenia szczególny nacisk kładzie się na zrozumienie i odmienności od typowych operacji militarnych. Za priorytetowe zadanie przyjmuje się dążenie do zmiany mentalności żołnierzy oraz przygotowanie ich pod względem psychologicznym do prowadzenia tego typu działań.

Bezpośrednio przed rozwinięciem jednostki na obszarze operacji organizowane jest specjalistyczne szkolenie. Specjaliści (np. obserwatorzy, lekarze itp.) uczestniczą w kursach organizowanych ośrodkach kształcenia kadr. Kursy te dotyczą specyfiki i charakterystyki obszaru, w którym będzie ona realizowana. Jeśli chodzi natomiast o pododdział (oddział) przewidywany do realizacji zadań w operacji wsparcia pokoju to szkolenie jest prowadzone przez specjalistyczną jednostkę<sup>68</sup>. Szkolenie jest ukierunkowane na realizację zadań do określonej misji w zależności od jej specyfiki (np. inaczej przed Bośnią, inaczej przed Irakiem). Następuje ono tuż przed przegrupowaniem w rejon misji.

Szkolenie poprzedzające rozmieszczenie jednostki w obszarze prowadzenia operacji wsparcia pokoju może obejmować:

- ✓ ugruntowanie umiejętności w posługiwaniu się bronią, uświadomienie zagrożenia, umiejętności przeżycia, zasad udzielania pierwszej pomocy, zapoznanie ze sprzętem występującym w rejonie operacji, wyrabianie umiejętności rozpoznania oraz procedur zachowania i postępowania w różnych sytuacjach, itp.;
- ✓ szkolenie ukierunkowane na przygotowanie do określonej misji;
- ✓ przybliżenie różnic między operacjami utrzymania pokoju, a operacjami wymuszania pokoju;
- ✓ zapoznanie z historią konfliktu;
- ✓ zasad użycia siły i wszelkich implikacji z tego wynikających;
- ✓ zapoznanie z kulturą stron konfliktu;

---

<sup>67</sup> M.in. w Kanadzie – The British Army Training Unit Suffield (BATUS); w Brunei – The British Army Jungle Warfare Training School; w Kenii – The British Army Training and Liaison Staff Kenya (BATLSK).

<sup>68</sup> Np. w Wielkiej Brytanii jest nią OPTAG (Operational Pre-deployment Training Group). Szkolenie prowadzone przez OPTAG trwa około 2 tygodnie, natomiast wcześniej szkolenie w jednostkach trwa około 6 tygodni (obejmuje ono m.in. strzelanie ze wszystkich rodzajów broni itp.)

- ✓ zapoznanie z działalnością organizacji cywilnych i pozarządowych w obszarze mandatowym.

Dodatkowo może zaistnieć potrzeba podniesienia specyficznych umiejętności w zakresie:

- znajomości języka lokalnego oraz języków państw wystawiających kontyngenty wojskowe;
- wykorzystania tłumaczy;
- technik rozminowania;
- prowadzenia pojazdów;
- prowadzenia negocjacji.

W proces szkolenia angażowana jest kadra instruktorska:

- posiadająca duże doświadczenie wynikające z udziału w operacjach wsparcia pokoju;
- z różnych instytucji rządowych i pozarządowych;
- specjalnie zaproszeni goście z organizacji światowych lub rejonu przyszłych działań.

Na szczególne podkreślenie zasługuje system zbierania i wykorzystywania doświadczeń. Organizowane są zespoły, które na stałe śledzą wydarzenia i zbierają informacje z rejonów prowadzonych operacji. Zespoły te odpowiedzialne są za analizę informacji i przekazanie wniosków i postulatów dotyczących wprowadzenia zmian w programach szkolenia. Weryfikacja szkolenia przed przygotowaniem kolejnej zmiany odbywa się podczas podróży do kontyngentów uczestniczących w operacji wsparcia pokoju, na podstawie wniosków rzeczywistych uczestników.

### **4.3. Niemcy**

Inaczej sprawa przygotowania żołnierzy (jednostek) do operacji wsparcia pokoju wygląda w Niemczech. Wnioski wyciągnięte z pierwszych przygotowań kontyngentu niemieckiego do operacji wsparcia pokoju wiosną 1993 roku oraz z samego jego udziału nakreśliły potrzebę stworzenia specjalistycznego ośrodka szkolenia na potrzeby tego typu operacji. W połowie kolejnego roku podjęto decyzję

o utworzeniu Centrum Szkolenia ONZ (UN Training Centre)<sup>69</sup> w Szkole Piechoty w Hammelburgu<sup>70</sup>. Jest ono elementem strukturalny w tejże szkole.

Głównym zadaniem Centrum jest przygotowanie dowódców niemieckich i sojuszniczych sił zbrojnych oraz w pewnym zakresie personelu cywilnego do misji pokojowych ONZ. Centrum szkoli również siły zadaniowe i instruktorów oraz wspomaga siły reagowania kryzysowego i elementy z innych państw (będących w składzie niemieckiego kontyngentu) odnośnie szkolenia przygotowawczego do określonej misji. Innym ważnym zadaniem jest przygotowanie i organizowanie (lub udział) międzynarodowych konferencji i seminariów dotyczących misji pokojowych.

Centrum Szkolenia ONZ pełni istotną rolę w sojuszniczym (NATO) systemie szkolenia i kształcenia do operacji wsparcia pokoju (Training and Education for Peace Support Operations – TEPSO). Grupa Robocza TEPSO (Working Group TEPSO) jest kierowana przez dyrektora Centrum. Jej celem jest:

- ✓ określenie kierunków doskonalenia systemu szkolenia i kształcenia do operacji wsparcia pokoju;
- ✓ ocena istniejących mechanizmów koordynujących szkolenie i kształcenie;
- ✓ określenie obszarów w szkolenia i kształceniu, gdzie niezbędna jest standaryzacja dla państw NATO i PdP;
- ✓ określenie metodologii, dzięki której wnioski z ćwiczeń i konkretnych działań mogą wpłynąć na skuteczne szkolenie i edukację.

W Centrum organizowanych jest wiele różnych kursów, z których najważniejsze to:

- Kurs wojskowych obserwatorów ONZ (UN Military Observer Course – UNMOC) – trzytygodniowy kurs jest obowiązkowy dla wszystkich niemieckich żołnierzy, którzy mają pełnić funkcję obserwatora. Ponadto uczestniczą w nim oficerowie z innych państw (do tej pory przeszkolono 813 studentów z 49 państw);
- Kurs dowódców (UN Commanders' Course) – trzytygodniowy kurs dla dowódców różnego szczebla, głównie odnoszący się do szeroko rozumianej tematyki reagowania kryzysowego. Dwa razy w roku szkoleni

---

<sup>69</sup> Na podstawie wywiadu z płk Klausem-Peterem Lohmannem (Niemieckie Siły Zbrojne), byłym Zastępcą Dyrektora tego Centrum w dniu 14.10.2004 w Akademii Dowodzenia Bundeswehry w Hammelburgu (Niemcy) oraz informacji zawartych na stronie internetowej [www.vnausbildungszentrumbw.de/VNAusbCD/Start1.htm](http://www.vnausbildungszentrumbw.de/VNAusbCD/Start1.htm)

<sup>70</sup> Oficjalnie swoją działalność rozpoczęło w drugiej połowie 1999 roku.

są również oficerowie rezerwy, którzy mają być dowódcami podczas misji pokojowej;

- Kurs personelu cywilnych organizacji – ma on na celu szkolenie cywilnego personelu cywilnych organizacji funkcjonujących za granicą (np. w strukturach OBWE i ONZ) odnośnie kwestii związanych z bezpieczeństwem osobistym;
- Podstawowy kurs wprowadzający dla przedstawicieli mediów – celem tego kursu jest wykreowanie świadomości (przed rozmieszczeniem sił) o zadaniach kontyngentu wojskowego poprzez rzeczowe informowanie o przyszłej operacji. Ma on również przedstawić reporterom wymagania i ograniczenia, do których muszą się dostosować, aby zminimalizować niepotrzebne ryzyko podczas realizowania zadań. Ponadto oczekiwanym efektem końcowym jest stworzenie wzajemnej atmosfery zaufania pomiędzy wojskiem a mediami;
- Kurs instruktorsko-metodyczny dla dowódców pododdziałów – celem tego kursu jest przygotowanie dowódców niższych szczebli oraz instruktorów do planowania, organizowania i prowadzenia szkolenia podstawowego i specjalistycznego (do określonej operacji) w swoich pododdziałach;

W skład Centrum wchodzi trzy wydziały zajmujące się określonymi zadaniami. Wydział pierwszy i drugi zajmują się głównie prowadzeniem kursów, z tym, że wydział pierwszy zajmuje się przede wszystkim współpracą międzynarodową. Natomiast wydział drugi jest ukierunkowany szczególnie na przygotowanie sił do realizowania zadań w ramach KFOR, SFOR, TF FOX, ISAF i CMTF, w których uczestniczą jednostki niemieckie. Ponadto szkoleni są tam żołnierze, którzy uczestniczą w wielonarodowych ćwiczeniach w ramach programu PdP. Trzeci wydział skupia się na problematyce bezpieczeństwa i ochrony, zarówno sił jak i zasobów.

Warto zwrócić uwagę na skupienie dużej uwagi na szkoleniu praktycznym podczas kursów. Na przykład struktury organizacyjne szkolonych jednostek są ustanowione podczas przygotowania ich przed misją. Stworzone jest realistyczne tło operacyjno-taktyczne, z którym żołnierze doświadczą w rejonie działań. W zależności od uwarunkowań dostosowuje się specyficzne wymagania do konkretnej misji. Jest to możliwe ze względu na to, że na obszar operacji są wysyłane zespoły ze składu Centrum co najmniej dwa razy w ciągu każdej zmiany kontyngentu.

Od kwietnia 2002 r. centralną instytucją odpowiedzialną za dowodzenie operacjami Bundeswehry stało się *Dowództwo Operacyjne Bundeswehry*<sup>71</sup>. W celu odpowiedniego przygotowania i realizacji operacji poza granicami Dowództwo Operacyjne ustala treści:

- ↳ szkolenia ogólnego, adekwatnie do potrzeb misji zagranicznych w czasie pokoju;
- ↳ celów szkoleniowych do szkolenia kontyngentów uwzględniających:
  - ◆ szczególne wymagania przygotowywanej operacji;
  - ◆ niezbędne szkolenie specjalistyczne i funkcyjne.

Dowództwo Operacyjne koordynuje szkolenie uzupełniające kontyngentów. Ustala zasady procedur doskonalenia specjalistycznego w trakcie misji. Za zabezpieczenie szkolenia kontyngentu, odpowiedzialne jest jedno z dowództw rodzajów sił zbrojnych, w zależności od składu sił operacyjnych kontyngentu.

#### 4.4. Państwa bałtyckie

##### Estonia

W **krajach bałtyckich**<sup>72</sup> jedynie Estonia posiada specjalistyczny ośrodek szkoleniowy, jakim jest Ośrodek Szkolenia Centrum Operacji Pokojowych (Training Centre Peace Operations Centre – TCPOC). Dzięki niemu Estonia ma możliwość profesjonalnego przygotowania swoich żołnierzy do częstego, jak na jej możliwości, udziału w operacjach wsparcia pokoju<sup>73</sup>.

---

<sup>71</sup> Zob., D. Gleinig, *Przygotowanie wojsk lądowych RFN do udziału w operacjach pokojowych* [w] J. Zieliński (red.), *Wojska lądowe w operacjach wsparcia pokoju. Materiały z seminarium naukowego*, AON, Warszawa 2003, s. 155.

<sup>72</sup> Litwa, Łotwa, Estonia.

<sup>73</sup> W ciągu 9 lat uczestniczenia w operacjach pokojowych 698 żołnierzy obsadziło 1067 stanowisk, w tym:

- 437 uczestniczyło w jednej misji;
- 178 uczestniczyło w dwóch misjach;
- 62 uczestniczyło w trzech misjach;
- 17 uczestniczyło w czterech misjach;
- 4 uczestniczyło w pięciu misjach.

TCPOC<sup>74</sup> jest niezależnym elementem Sił Zbrojnych Estonii przeznaczonym do przygotowywania pododdziałów i żołnierzy uczestniczących w operacjach pokojowych, a także do zapewnienia zabezpieczenia ich pod względem logistycznym.

Historia tego ośrodka sięga 1994 roku, kiedy to 08 lipca tego roku sformowano samodzielny pododdział przeznaczony do udziału w operacjach pokojowych w sile kompanii. W 1995 roku jednostka ta została przeniesiona z Tallina do koszar byłej bazy wojsk radzieckich w Paldiski. Dwa lata później (17.07.1997) pododdział ten został przeformowany w Centrum Operacji Pokojowych (Peace Operations Centre – POC). W zeszłym roku (15.10.2003) nastąpiła reorganizacja z jednoczesną zmianą nazwy<sup>75</sup>.

**Głównym celem** tego centrum jest wypełnienie międzynarodowych umów Estonii odnośnie udziału jednostek wojskowych w operacjach militarnych mających na celu utrzymanie lub przywrócenie pokoju i bezpieczeństwa. Z tak określonego celu wynikają określone zadania tego ośrodka, czyli:

- przygotowanie kadry pododdziałów do misji;
- prowadzenie szkolenia przed misją;
- zapewnienie wsparcia logistycznego i administracyjnego dla misji;
- tworzenie obsady personalnej pododdziałów skierowanych do misji.

Zgodnie z regulacjami prawnymi w szkoleniu jednostek przed misją uczestniczą tylko żołnierze. Celem szkolenia przed misją jest przygotowywanie jednostek i żołnierzy do różnego rodzaju misji według następujących zasad:

- ◆ szkolenie dla jednostek jest organizowane zgodnie ze standardami SZ Estonii i NATO (interoperacyjność);
- ◆ szkolenie dla jednostek jest organizowane w ramach współpracy w NATO;
- ◆ szkolenia musi być zgodne z wewnętrznymi (estońskimi) regulacjami, międzynarodowym prawem konfliktów zbrojnych oraz regulacjami obowiązującymi na obszarze misji;
- ◆ szkolenie przed misją jest oparte na systemie kursowym zgodnie z programami szkolenia, które są zatwierdzane przez dowódcę SZ Estonii;

---

<sup>74</sup> Na podstawie wywiadu z mjr Alari Saega (Estońskie Siły Zbrojne) szefem sekcji planowania i szkolenia w tymże centrum w dniu 24.06.2004 w Bałtyckiej Akademii Obrony w Tartu (Estonia) oraz informacji zawartych na stronie internetowej [www.mil.ee/index\\_eng.php?s=maavagi](http://www.mil.ee/index_eng.php?s=maavagi)

<sup>75</sup> Od tej chwili jest to Ośrodek Szkolenia Centrum Operacji Pokojowych (TCPOC).

- ◆ proces szkolenia przed misją składa się z kursów właściwych i tzw. tygodni rezerwowych. Czas trwania kursów oraz treści kształcenia (szkolenia) zależą od przewidywanych zadań w misji oraz jej specyfiki.

Koncepcja szkolenia przed misją zakłada trzyetapowe przygotowanie (kursy indywidualne, na szczeblu jednostki i specjalistyczne):

- Kursy indywidualne – celem jest przygotowanie żołnierzy do funkcji specjalistycznej, aby mogli realizować swoje zadania.

Kursy te dzielą się na:

- ✓ kurs podstawowy, którego celem jest opanowanie podstawowej wiedzy, która pozwala na realizację ograniczonych zadań;
- ✓ kurs specjalistyczny, którego celem jest przekazanie wiedzy o uzbrojeniu, wyposażeniu itp.

W koncepcji szkolenia indywidualnego zakłada się, że:

- żołnierze muszą posiadać podstawowe umiejętności i wiedzę, które są sprawdzane przed rozpoczęciem cyklu szkolenia przed misją;
  - podczas szkolenia wykorzystywane jest tylko te uzbrojenie i wyposażenia, które będzie używane w trakcie misji;
  - jeśli istnieje potrzeba, wymagane jest przeprowadzenie dodatkowego szkolenia uzupełniającego mającego na celu usunięcie wszelkich niedoskonałości;
  - jeśli potrzeba, przeprowadzenie dodatkowego szkolenia językowego (z wyjątkiem angielskiego);
  - osiągnięcie celów szkolenia w danym kursie pozwala na rozpoczęcie kolejnego kursu (na szczeblu jednostki).
- Kursy na szczeblu jednostki – celem jest szkolenie w zakresie współdziałania pomiędzy drużynami, plutonami, kompaniami (saperów, piechoty, artylerii itp.) oraz przygotowanie jednostek (pododdziałów) do realizowania zadań (natarcie, obrona itp.). Dodatkowo mają one na celu trening w zakresie współdziałania pomiędzy dowódcami na różnych szczeblach.

W koncepcji szkolenia na szczeblu jednostki zakłada się, że:

- najważniejszym elementem jest szkolenie w zakresie współdziałania pomiędzy różnymi szczeblami dowodzenia;
- stopień opanowania wiedzy i umiejętności jest sprawdzany na zakończenie kursu podczas ćwiczenia w polu całej jednostki.

- Kursy specjalistyczne do określonego rodzaju misji – celem jest szkolenie jednostek (pododdziałów) do różnych misji (Kosowo, Irak, Bośnia itp.).

### Litwa

Koncepcja szkolenia sił pokojowych na Litwie jest w trakcie opracowywania. Dotyczyć ma ona sposobów, metodologii szkolenia, używanej terminologii, ośrodków szkolenia itp.

Obecnie brak jest zcentralizowanego systemu szkolenia. Jak na razie siły pokojowe są szkolone głównie w duńskich ośrodkach szkolenia wykorzystując ich ośrodki, metodologię, sposoby itp. Niektóre z nich przechodzą szkolenie (w ograniczonym zakresie) w Nemencine (ośrodek szkolenia na Litwie). Niektórzy np. pojechali na misję w Kosowie bez żadnego wcześniejszego szkolenia.

Szkolenie przed misją jest skupione głównie na przygotowaniu żołnierzy do współdziałania z jednostkami i dowództwami innych państw. Jest ono z reguły realizowane na zasadzie „potrzeby chwili”. Okres trwania jest zróżnicowany, a odpowiedzialność za przygotowanie sił pokojowych spoczywa przede wszystkim na barkach jednostek, z których są one wyznaczane.

### Łotwa

Na Łotwie nie ma oddzielnego ośrodka szkolenia, w którym przygotowuje się żołnierzy i jednostki do misji pokojowych. Poszczególne jednostki realizują szkolenie we własnym zakresie. Posiadają one programy szkolenia zatwierdzone przez TRADOC. Wszystkie jednostki przeznaczone do operacji o charakterze pokojowym prowadzą dwudniowe szkolenie dotyczące wiedzy o rejonie konfliktu.

Łotwa wysyła na misje pokojowe cztery rodzaje jednostek<sup>76</sup> – kompanie piechoty, sekcje rozminowania i likwidacji materiałów wybuchowych, sekcje medyczne i sekcje żandarmerii.

Przygotowanie kompanii piechoty składa się z trzech części – szkolenia indywidualnego, specjalistycznego i jednostek. Trwa około 4 miesiące.

Przygotowanie specjalistów w zakresie rozminowania i likwidacji materiałów wybuchowych jest prowadzone w Szkole Inżynieryjnej (przeznaczona również do szkolenia żołnierzy wojsk inżynieryjnych ze wszystkich krajów bałtyckich). Czas

---

<sup>76</sup> [www.mod.gov.lv/index.php?pid=13123](http://www.mod.gov.lv/index.php?pid=13123)

trwania kursu specjalistycznego przed misją – 8 dni. Wszyscy specjaliści przed tym kursem posiadają już odpowiednie przeszkolenie ogólne i doświadczenie. Celem tego kursu jest tylko odświeżenie ich wiedzy ze szczególnym skupieniem na rozpoznawanie i określanie rodzajów amunicji, ładunków wybuchowych, min, niewypałów i niewybuchów, które mogłyby być wykorzystane w rejonie misji, a także na procedurach postępowania podczas realizacji zadań.

#### 4.5. Kanada

Obecny system przygotowania jednostek kanadyjskich do operacji wsparcia pokoju<sup>77</sup> jest efektem bogatych doświadczeń kanadyjskiej armii w uczestnictwie w tego typu operacjach. Zakłada się, że niezbędne jest wykorzystanie umiejętności typowo bojowych podczas działania w każdej operacji pokojowej. Dotyczy to zarówno indywidualnego, jak i zespołowego działania. Szkolenie ogólnowojskowe każdego żołnierza realizowane w ramach szkolenia programowego w jednostkach jest fundamentem do dodatkowego szkolenia zmierzającego przede wszystkim do zapoznania ze specyfiką działań pokojowych, szczególny nacisk kładąc na zrozumienie ich odmienności od typowych operacji militarnych.

W konsekwencji przyjętej koncepcji, a następnie programu dotyczącego przygotowania sił do operacji wsparcia pokoju, dążąc do podniesienia efektywności szkolenia utworzono Centrum Szkolenia do Operacji Wsparcia Pokoju (Peace Support Operations Training Centre) w Kingston (Ontario). Pełni ono rolę głównego ośrodka w Kanadyjskich Siłach Zbrojnych w tym zakresie. Do jego zadań należy przede wszystkim:

- szkolenie żołnierzy, wyznaczonych do służby na określonych stanowiskach w operacji wsparcia pokoju;
- prowadzenie działalności badawczej mającej na celu podniesienie efektywności systemu szkolenia;
- zabezpieczenie i wsparcie szkolenia realizowanego przez inne jednostki (ośrodki), w tym głównie koordynacja prac rozwijania programów i metodologii szkolenia, opracowanie materiałów szkoleniowych, wymiana doświadczeń.

---

<sup>77</sup> Por. W. Szot, *Przygotowanie oficerów wojsk lądowych do udziału w operacjach pokojowych (rozprawa doktorska)*, AON, Warszawa 2003, s. 148.

W tym centrum prowadzi się szkolenie indywidualne, które ma na celu uzyskanie przez uczestników kursów odpowiedniego zakresu wiedzy i umiejętności, istotnych w trakcie wykonywania specyficznych zadań w operacjach wsparcia pokoju. Szczególny nacisk kładzie się na wyrabianiu wśród żołnierzy pewności siebie, jak również kształceniu w nich umiejętności pomocnych przy zmniejszaniu skutków działania stresu. Najważniejszymi zagadnieniami w trakcie szkolenia są:

- ✓ ogólne informacje dotyczące operacji wsparcia pokoju;
- ✓ charakterystyka przyszłej operacji (zadania, aspekty społeczno-historyczne, gospodarcze, religijne itp.);
- ✓ przedsięwzięcia zabezpieczenia inżynieryjnego (w tym rozminowywanie);
- ✓ prowadzenie negocjacji i mediacji;
- ✓ medycyna prewencyjna (np. zasady szczepień ochronnych);
- ✓ współpraca z mediami;
- ✓ zapoznanie się ze sprzętem występującym w rejonie operacji;
- ✓ radzenie sobie ze stresem (zarządzanie stresem);
- ✓ zasady użycia siły.

W celu skutecznego prowadzenia szkolenia w proces ten angażowane są wysoko kwalifikowane kadry dydaktyczne. Szeroko wykorzystuje się specjalistów wojskowych posiadających doświadczenie z udziału we wcześniejszych operacjach wsparcia pokoju. Dodatkowo w celu podniesienia poziomu szkolenia angażowane są również różnego rodzaju instytucje, agencje rządowe i pozarządowe, zajmujące się problematyką bezpieczeństwa, które oddelegowują swoich przedstawicieli do prowadzenia wykładów i ćwiczeń.

Etatowa kadra dydaktyczna Centrum uczestniczy w szkoleniach (ćwiczeniach) organizowanych przez dowództwa różnego szczebla, pełniąc z reguły funkcje doradców, wykładowców, instruktorów itp. jednakże ogromną rolę spełnia udział tejże kadry w szkoleniu zgrywającym określonego kontyngentu przewidywanego do rozmieszczenia w rejonie kryzysu.

Ogromną wagę przywiązuje się do tego aby kontyngenty były przygotowywane adekwatnie do współczesnych uwarunkowań operacji wsparcia pokoju. Dlatego więc organizuje się zespoły, które stale śledzą wydarzenia i zbierają informacje z rejonów prowadzonych operacji. Są one odpowiedzialne za analizę

informacji i przekazanie wniosków dotyczących wprowadzenia zmian w programach przygotowania kontyngentu<sup>78</sup>.

Po szkoleniu indywidualnym formuje się odpowiednie grupy specjalistów wojskowych, które kontynuują szkolenie w wyspecjalizowanych ośrodkach na terenie całej Kanady. Jednym z takich ośrodków jest Kanadyjskie Centrum Szkolenia w Cornwallis, gdzie przygotowywani są obserwatorzy i oficerowie sztabu.

Ostatnim etapem przygotowania jednostek do operacji wsparcia pokoju jest zgrywanie pododdziałów wchodzących w skład kontyngentu.

---

<sup>78</sup> Warto dodać, że weryfikacja skuteczności szkolenia odbywa się przede wszystkim podczas podróży do kontyngentów znajdujących się w rejonach konfliktu i dyskusje z uczestnikami. Szeroko stosowanym narzędziem zbierania opinii jest kwestionariusz. Wykorzystuje się go również na koniec każdego kursu (a nawet jednego bloku tematycznego).

## 5. Formy i metody nauczania przedmiotów operacyjno-taktycznych<sup>79</sup>

### 5.1. Założenia ogólne

Zasadniczym zadaniem Sił Zbrojnych jest zapewnienie nienaruszalności granic oraz integralności terytorialnej państwa, w przypadku agresji z zewnątrz bądź powstania zagrożeń o charakterze wewnętrznym. Należy zatem uznać, że dla realizacji tak zdefiniowanych zadań muszą się one odznaczać ponad przeciętną sprawnością działania. Jest ona uzależniona od wielu czynników, których znaczenie i ranga zmienia się w zależności od przyjętego kryterium. Zwykle jednak, jako jeden z głównych determinantów osiągnięcia i utrzymania wysokiej sprawności działania Sił Zbrojnych wymienia się poziom ich wyszkolenia, postrzegany jako wiedza i umiejętności żołnierzy oraz ich przygotowanie do zespołowego działania w różnych, niekiedy ekstremalnych warunkach.

Jednym z kryteriów podziału, przy pomocy których charakteryzuje się współcześnie Siły Zbrojne jest podział na korpusy osobowe. Szczególne miejsce wśród nich zajmuje korpus oficerski, przede wszystkim ze względu na szczebel, rodzaj i charakter zajmowanych stanowisk służbowych. Powyższe względy wyraźnie wskazują, iż oficerowie powinni być szczególnie dobrze przygotowani do realizacji stawianych przed nimi zadań. Natomiast elitę wśród nich stanowią dowódcy na różnych szczeblach dowodzenia. Stąd na ich kształcenie należy zwracać maksymalną uwagę

Przygotowanie oficera do spełniania przypisanych mu funkcji wymaga wysokiego poziomu przygotowania ogólnego i specjalistycznego oraz ciągłego doskonalenia nabytych wcześniej umiejętności. Przygotowanie ogólne i specjalistyczne realizowane jest w ramach kształcenia w uczelniach wojskowych na studiach dyplomowych i podyplomowych oraz w trakcie rozlicznych kursów specjalistycznych. Natomiast doskonalenie nabytych umiejętności realizowane jest zwykle w toku bieżącego szkolenia dowództw i sztabów różnego szczebla, między innymi w ramach różnego rodzaju ćwiczeń.

---

<sup>79</sup> Niniejszy rozdział stanowi syntezę wniosków zawartych w pracy: Zieliński J. [red. nauk.], Metodologiczne podstawy sztuki operacyjnej wojsk lądowych, Warszawa 2001.

Rozwój cywilizacyjny społeczeństw jest zjawiskiem dotyczącym wszelkich dziedzin życia. Znajduje on swoje odzwierciedlenie również w szeroko rozumianym procesie kształcenia, określając dla niego cały szereg nowych wyzwań. Głównie dotyczą one wprowadzania i szerokiego stosowania w dydaktyce coraz nowocześniejszych form i metod kształcenia. Ich istota polega na dążeniu do przekazania oficerom (uczniom) zwiększającego się zakresu wiedzy przy niezwiększającym się czasie studiów (nauki). Konstatacja powyższa w całej rozciągłości dotyczy kadr dowódczych, stanowiących przedmiot badań, których wyniki zawiera niniejsza praca.

Zwykle kształcenie rozumiane jest jako ogół czynności i procesów umożliwiających ludziom poznanie przyrody, społeczeństwa i kultury, osiąganie wszechstronnego rozwoju fizycznego i umysłowego, a także zdobycie pożądanych kompetencji zawodowych. Proces kształcenia z reguły jest organizowany przez określone instytucje o charakterze dydaktycznym i wówczas jego cele wyznaczone są zgodnie z obowiązującą w danym społeczeństwie koncepcją wykształcenia. W ogólnym ujęciu przyjmuje się, iż rezultatem kształcenia jest wykształcenie. Warto jednak zauważyć, że kształcenie może być również podejmowane przez jednostkę samorzutnie, zgodnie z jej indywidualnymi potrzebami i przybiera wtedy formę samokształcenia. Jest to samodzielna praca nad sobą w zdobywaniu lub pogłębianiu wiedzy oraz samodzielne kształtowanie cech osobowości. Podstawowym warunkiem samokształcenia jest dojrzałość osobowości osiągnięta wraz z rozwojem oraz pod wpływem oddziaływań wychowawczych.

Jednym z podstawowych dokumentów normujących funkcjonowanie każdej placówki dydaktycznej jest program kształcenia (nauczania). Zwykle zawiera on cele, treści, formy oraz metody kształcenia (nauczania – uczenia się), a niekiedy również wyniki, które powinny być osiągnięte przez oficerów (uczniów, kursantów). Trzeba jednak dostrzegać, iż uczenie się to proces zdobywania i gromadzenia doświadczeń, w wyniku czego powstają nowe formy zachowania się i działania lub następuje modyfikacja zachowań i działań wcześniej nabytych. Wskutek uczenia się opanowany zostaje cały system wiadomości, umiejętności, nawyków, przyzwyczajzeń oraz przekonań. Terminu uczenie się używa się zarówno w znaczeniu wąskim - dla określenia świadomego i zamierzonego zdobywania wiadomości i umiejętności, jak i w znaczeniu szerokim - dla określenia zarówno uczenia się zamierzonego, jak i niezamierzonego (mimowolnego). Istnieje wiele teorii wyjaśniających zjawisko

uczenia się. Współcześnie wyodrębnia się teorie koneksjonistyczne (przyjmujące, że podstawą uczenia się są różnego typu relacje między bodźcami i reakcjami) oraz teorie poznawcze (wyjaśniające uczenie się jako zmianę schematów poznawczych).

We współczesnej psychologii amerykańskiej procesy uczenia się uznawane są za główną dziedzinę badań psychologicznych. W zależności od przyjętych kryteriów rozróżnia się wiele rodzajów i form uczenia się. W związku z rodzajem motywacji i nastawienia wyodrębnia się uczenie się umyślne (ukierunkowane na zdobycie wiedzy, umiejętności, sprawności itp.) oraz uczenie się mimowolne (uboczne, nie zamierzone). Z kolei, w zależności od przyjętych sposobów i technik wyróżnia się:

- uczenie się pamięciowe (*mechaniczne, metodą biernego powtarzania*);
- uczenie się przez zrozumienie (*poprzez wgląd, wniknięcie w istotę zagadnienia, w sens opanowywanego materiału*);
- uczenie się sensorczne (*spostrzeżeniowe, percepcyjne, polegające na wytwarzaniu się odruchów warunkowych pod wpływem wzmacniania określonych doświadczeń*);
- uczenie się metodą prób i błędów (*porażek i sukcesów, występujące najczęściej w sytuacjach, gdy brak jest wskazówek, jak rozwiązać zadanie. Jego istota przejawia się w szukaniu, próbowaniu i eliminowaniu czynności zbędnych, ćwiczeniu się w czynnościach skutecznych, prowadzących do celu*);
- uczenie się przez naśladownictwo (*czyli intencjonalne wykonywanie przez osobę uczącą się czynności, które przedtem wykonywał ktoś inny*);
- uczenie się przez działanie (*tzn. wykorzystywanie opanowanej wiedzy do rozwiązywania zadań praktycznych*);
- uczenie się przez przeżywanie (*co oznacza kształtowanie stosunku do określonych wartości moralnych, społecznych, estetycznych i innych*).

Efekty uczenia się zależą od właściwości psychofizycznych studenta (ucznia), przede wszystkim od zdolności zapamiętywania, od koncentracji i trwałości uwagi oraz od sytuacji uczenia się (struktura i rodzaj przyswajanych treści, lokal i jego urządzenie, stan organizmu uczącego się itp.).

W kontekście powyższych uwag natury ogólnej można zatem stwierdzić, że program kształcenia jest swoistym harmonogramem czynności oficerów i nauczycieli oraz założonych wyników, które mają być osiągnięte (uzyskane). Powinien on

bowiem spełniać zakładane funkcje kształcące, czyli umożliwić oficerom zdobycie wiedzy i odpowiednich sprawności oraz rozwinięcie zdolności i zainteresowań, jak również funkcje wychowawcze, sprzyjając wszechstronnemu rozwojowi osobowości. Biorąc pod uwagę kontekst prowadzonych rozważań należy zaznaczyć, że w bezpośrednim związku z programem kształcenia powinny pozostawać podręczniki (skrypty) oraz inne środki dydaktyczne (w tym techniczne), właściwe dla danej nauki.

Z zaprezentowanych wymagań wynika zatem, że celem kształcenia kadr dowódczych powinno być przede wszystkim przygotowanie wysoko kwalifikowanych oficerów na potrzeby Sił Zbrojnych. Zakłada się bowiem, że różnorodne studia z obszaru przedmiotów operacyjno-taktycznych, organizacji i zarządzania, politologii i prawa międzynarodowego powinny im zapewnić niezbędną wiedzę ogólną, specjalistyczną oraz humanistyczną. Muszą także dostarczyć określony poziom wiedzy z teorii i praktyki kierowania organizacjami wojskowymi, niezbędnej do sprawnego kierowania i sprawowania funkcji dowódczych na różnych poziomach struktury organizacyjnej Sił Zbrojnych (taktycznym, operacyjnym). Realizacja programu kształcenia powinna przygotować ich również do sprawowania określonych funkcji kierowniczych w sektorze cywilnym, głównie w terenowych organach administracji państwowej po zwolnieniu ze służby wojskowej.

Przedstawione powyżej ogólne założenia niedwuznacznie wskazują, że przyszli dowódcy powinni posiadać umiejętności organizowania i kierowania procesem funkcjonowania zespołów ludzkich (pododdziałów i oddziałów) w czasie pokoju, przygotowania ich do wykonania zadań i sprawnego dowodzenia nimi w czasie kryzysów i ewentualnego konfliktu zbrojnego (wojny), a także podczas realizacji zadań w ramach operacji reagowania kryzysowego. Należy zaznaczyć, że wiedza i umiejętności nabyte podczas kształcenia mają im umożliwić realizację wspomnianych zadań zarówno w systemie narodowym, jak i koalicyjnym.

Osiągnięcie tak sformułowanego celu kształcenia wymaga łączenia w toku działalności dydaktycznej trzech funkcji: kształcącej, wychowawczej i naukowo-badawczej. **Funkcja kształcąca** wypełnia się podczas poznawania i zgłębiania wiedzy przez oficerów, głównie z dziedziny teorii organizacji i zarządzania, sztuki wojennej oraz wybranej wiedzy ogólnej i humanistycznej. Jednocześnie oficerowie zdobywają podstawowe umiejętności rozwiązywania problemów operacyjno-taktycznych i szkoleniowych wojsk. **Funkcja wychowawcza** przejawia się w kształtowaniu u oficerów wartości i cech osobowych niezbędnych w sprawowaniu

funkcji kierowniczych i wychowawczych w wojskach. Z kolei **funkcja naukowo-badawcza** polega na inspirowaniu oficerów do podejmowania badań związanych z obronnością kraju. Jest ona realizowana przede wszystkim w trakcie przygotowania prac dyplomowych (promocyjnych) oraz ćwiczeń operacyjno-taktycznych.

Z przedstawionych celów kształcenia wynikają dla oficerów szczególne zadania w zakresie zdobywania wiedzy oraz kształtowania podstawowych wartości i cech osobowych. Zakłada się bowiem, że powinni oni osiąść stosowną **wiedzę** w zakresie teorii organizacji i zarządzania, podłoża powstawania i sposobów przeciwdziałania sytuacjom konfliktowym (kryzysowym) oraz praw i prawidłowości walki zbrojnej. Ponadto powinni poznać istotę i charakter konfliktów zbrojnych (wojen) w ich historycznych, współczesnych i perspektywicznych uwarunkowaniach, warunki i sposoby stosowania zasad sztuki operacyjnej i taktyki oraz możliwości i sposoby działania wojsk podczas misji pokojowych. W toku kształcenia powinni zapoznać się z charakterystyką kierunków (rejonów) operacyjnych na obszarze Polski, założeniami mobilizacyjnego i operacyjnego rozwijania sił zbrojnych oraz zasadami współdziałania wojsk operacyjnych z innymi elementami systemu obronnego państwa. Istotne treści kształcenia dotyczą zasad i sposobów organizowania dowodzenia oraz pracy sztabowej na szczeblach taktycznych i operacyjnych, organizacji pokojowego funkcjonowania i szkolenia wojsk oraz sztabów, a także zasad organizowania i prowadzenia pracy wychowawczej oraz kształtowania cech osobowych żołnierzy. Ważnym elementem treści kształcenia jest wiedza specjalistyczna związana z dotychczasową specjalizacją zawodową, metodyka prowadzenia badań naukowych oraz doskonalenie znajomości języków obcych.

Oficerowie, obok stosownej wiedzy powinni zdobyć **umiejętności** w zakresie przygotowywania i prowadzenia operacji reagowania kryzysowego i walki (w różnorodnych warunkach terenowych, porach roku i doby) oraz organizowania i kierowania szkoleniem wojsk i sztabów. Ponadto powinni osiąść umiejętności w zakresie kierowania zespołami ludzkimi, twórczego rozwiązywania problemów i realizacji nowych zadań oraz dyskusowania, argumentowania i przekonywania,

Z założeń programów kształcenia wynika także, że w ich procesie powinny być kształtowane określone **wartości i cechy osobowe**, do których zaliczono przede wszystkim twórczą krytykę wobec siebie i podwładnych, samodzielność i inicjatywę, honor oraz poczucie odpowiedzialności za działania własne i podwładnych. Ponadto w aspekcie cech osobowych uwzględnić należy kształtowanie

stanowczości i odwagi intelektualnej, rozwagi w działaniu opartej na wyobraźni i umiejętności przewidywania a także zdolności do samodoskonalenia ogólnego i zawodowego oraz kultury osobistej.

Wyniki badań wskazują, że w stosunku do kadr dowódczych powinno być preferowane kształcenie problemowe. Uwzględnia i eksponuje się w nim bowiem potrzebę nabycia umiejętności rozwiązywania problemów w zakresie kierowania (zarządzania) organizacjami wojskowymi oraz problemów operacyjno-taktycznych.

Teoretyczno-praktyczny wymiar kształcenia wyraża się głównie w systemowym doborze jego treści i form z różnych działów i przedmiotów oraz łączeniu teorii z praktyką. Te wzajemnie powiązane elementy wpływają na osiągnięcie celów kształcenia. Podstawą systemu kształcenia powinna być wiedza operacyjno-taktyczna, wkomponowana w problematykę bezpieczeństwa państwa i strategii wojskowej.

Wyniki badań wskazują, że osiągnięcie celu kształcenia - przy tak różnorodnych treściach, jest możliwe wyłącznie poprzez umiejętne stosowanie różnorodnych jego form i metod. Przyjmuje się, że podstawowymi formami są: wykłady, seminaria, konwersatoria i różnego rodzaju ćwiczenia. W większości mają one charakter aktywizujący, wymagają bowiem od oficerów intensywnej, samodzielnej pracy w czasie przewidzianym na samokształcenie. Ponadto zmuszają ich one do częstego korzystania z szerokiego zakresu literatury obowiązkowej i dodatkowej. Należy zauważyć, że wymienione formy - preferujące twórcze podejście do rozwiązywanych problemów, wymagają ścisłej współpracy oficerów z nauczycielami.

## **5.2. Formy i metody nauczania**

W dydaktyce przedmiotów operacyjno-taktycznych występuje ścisły związek między działaniem dydaktycznym, a treściami i celami kształcenia. Jest to między innymi wynikiem roli, którą przedmioty te odgrywają w przygotowaniu zawodowym kadr dowódczych. Z tego też względu formy i metody kształcenia operacyjno-taktycznego powinny być rozpatrywane w ścisłym powiązaniu z ogólnymi celami i treściami kształcenia, warunkami ich realizacji oraz z uwzględnieniem prawidłowości funkcjonowania systemu nerwowego i psychiki człowieka.

Poszukiwanie, opracowywanie i weryfikacja najbardziej efektywnych metod kształcenia operacyjno-taktycznego stanowi jedno z ważniejszych zadań kształcenia kadr dowódczych. W tym względzie czerpie ono zarówno z dorobku dydaktyki ogólnej – wskazania dotyczące efektywnego postępowania w procesie nauczania – uczenia się, jak i z dorobku dydaktyki wojskowej – w zakresie specyfiki kształcenia operacyjno-taktycznego w wojskach i uczelniach. Należy bowiem podkreślić specyfikę kształcenia operacyjno-taktycznego wyrażającą się tym, że jego efekty weryfikuje zwykle pole walki bądź przebieg operacji reagowania kryzysowego.

W doborze form i metod nauczania w kształceniu kadr dowódczych należy przestrzegać wskazań wynikających z zasad nauczania, określających ogólne prawidłowości w procesie nauczania – uczenia się oraz zaleceń wynikających z zasad szkolenia operacyjno-taktycznego, które określają prawidłowości tego procesu. Do ważniejszych z nich zalicza się zasadę systemowości, związku teorii z praktyką, samodzielności, jedności kształcenia indywidualnego i zespołowego oraz realizmu ćwiczeń.

W celu uporządkowania dalszych wywodów istnieje potrzeba sprecyzowania i określenia kwestii terminologicznych. Nauczanie jest przede wszystkim organizowaniem racjonalnego uczenia się, a nie działaniem opartym na werbalizmie, nastawionym na przekazywanie gotowych wiadomości do pamięciowego odtwarzania. Natomiast metoda kształcenia obejmuje zarówno procesy nauczania jak i uczenia się, a nie jak potocznie uważa się – sposób przekazywania wiadomości, a więc działania odnoszące się tylko do nauczyciela.

Druga kwestia terminologiczna odnosi się do formy i metod kształcenia. Występują one zawsze we wzajemnym, ścisłym związku i zależności, bowiem forma określa organizacyjną zewnętrzną stronę procesu kształcenia, w ramach którego mogą być stosowane różnorodne metody kształcenia. O ile „forma kształcenia” odpowiada na pytanie: gdzie, kiedy, w jakim czasie, dla kogo i w jakim układzie organizuje się zajęcia, o tyle „metoda kształcenia” odpowiada na pytanie jak uczyć, tzn. określa ona wewnętrzną stronę procesu dydaktycznego.<sup>80</sup>

Powyższe ustalenia terminologiczne stanowią podstawę wyjściową do udzielenia odpowiedzi na podstawowe pytanie: jakie formy i metody są skuteczne w kształceniu kadr dowódczych. Udzielenie odpowiedzi na tak sformułowane pytanie wymaga wyjaśnienia następujących zależności:

- jakie metody sprzyjają osiągnięciu założonych celów kształcenia operacyjno-taktycznego (poznawczych, praktycznych i kształcących)?
- jakimi kryteriami należy kierować się w doborze form i metod kształcenia operacyjno-taktycznego?
- które formy i metody najlepiej odpowiadają poszczególnym formom nauczania – uczenia się przedmiotów operacyjno-taktycznych?
- w jakiej mierze warunki kształcenia (czas na przedmiot, rola przedmiotu, stan wyjściowy wiedzy i umiejętności oficerów itp.) determinują wybór form i metod kształcenia?

W literaturze z zakresu dydaktyki ogólnej i dydaktyki wojskowej spotkać można różne klasyfikacje form i metod kształcenia. Dla wielu autorów punktem wyjścia były cele i zadania dydaktyczne, charakter poznawczy przedmiotu, zdolności poznawcze oficerów, formy myślenia, źródła poznania i inne.<sup>80</sup> Z tego też względu dokonanie podziału form i metod kształcenia nie jest zabiegiem prostym, a proponowany podział może również budzić kontrowersje.

Z punktu widzenia potrzeb kształcenia operacyjno-taktycznego interesujący może być podział zaproponowany przez Wł. Zaczyńskiego.<sup>82</sup> Jego zdaniem wszystkie metody wchodzące w zakres dydaktyki można podzielić na trzy grupy: studiowania, utrwalania oraz kontroli i oceny.

Metody studiowania nazywane przez Zaczyńskiego metodami przekazywania dzielą się na trzy grupy: obserwacji, słowne i czynnościowe (oparte na działaniu). Podobnie jak i pozostałe dwie grupy metod (utrwalania oraz kontroli i oceny) mogą być oparte na obserwacji, słowie i działaniu. Wszystkie mogą mieć charakter problemowy lub nieproblemowy. Kryterium tego podziału oparte jest na przewadze receptora zaangażowanego w danym sposobie pracy nauczyciela ze studentami.

Wśród metod opartych na obserwacji w kształceniu kadr dowódczych przydatny może okazać się pokaz sprzętu bojowego, jak i sposobu jego użycia, a przede wszystkim – ćwiczeń operacyjno-taktycznych, które odwzorowują hipotetyczne modele walki. Zastosowanie tych metod może ułatwić zrozumienie

<sup>80</sup> Por. *Zagadnienia metodyki nauczania w ASG WP*, 1984, s. 41.

<sup>81</sup> J. Bogusz, *Dydaktyka wojskowa*, Warszawa 1963, s. 143.

<sup>82</sup> Wł. Zaczyński, *Metody nauczania w: Pedagogika*, Warszawa 1978, s. 570.

treści działań operacyjnych taktycznych, a także wpływać korzystnie na rozwój zdolności poznawczych, wyobraźni oraz realizmu w planowaniu działań.

Metody słowne (wykład, referat, uczenie się z podręcznika) charakteryzuje się najczęściej jako jednostronne przekazywanie przez nauczyciela gotowych wiadomości, a więc są one opanowywane w drodze zapamiętywania, przez przyswajanie. Zasadniczą wadą tych metod jest to, że student przyswajający sobie gotową wiedzę przejawia stosunkowo małą aktywność myślową. Ponieważ drogą uczenia się jest przyswajanie, wskutek tego nie zawsze rozumie przyswajaną wiedzę, co powoduje, że jest ona mało operatywna, a przez to i niezbyt trwała.

Efektom stosowania tych metod w praktyce dydaktycznej są przykłady, w których oficerowie potrafią wymienić definicje i sklasyfikować je, ale nie umieją zilustrować ich samodzielnie dobranym przykładem ani też zastosować w praktyce.

Należy jednak zauważyć, że przy ich pomocy można przekazać oficerom dużo wiadomości w stosunkowo krótkim czasie. Jest to dość istotna zaleta, która może być wykorzystania w kształceniu operacyjno-taktycznym głównie z dwóch powodów.

Po pierwsze – przedmiot badań sztuki wojennej, którym jest walka zbrojna, stosunkowo rzadko występuje bezpośrednio w praktyce, stąd nie może być bezpośrednio obserwowany i analizowany. Zatem zrozumienie prawidłowości występujących w procesach walki zbrojnej wymaga wielu wiadomości, które zostały odkryte, uporządkowane i opisane. Biorąc pod uwagę ekonomię nauczania nie ma potrzeby, aby oficerowie wymyślali na przykład nowe zasady walki lub nowe ich nazwy. Zamiast więc tracić czas na tak bezcelowe przedsięwzięcie, należy podać te zasady, ich znaczenie i treść poprzez wykład lub odwołać się do podręcznika, a następnie sprawdzić ich zrozumienie i kształcić umiejętność ich zastosowania.

Po drugie – przedmioty operacyjno-taktyczne jak wszystkie inne, posługują się zaczerpniętymi z dyscypliny naukowej, właściwymi pojęciami i terminami, które należy podać i wyjaśnić, a następnie kształtować umiejętności ich zastosowania w praktyce.

Należy jednak stosownie do stopnia złożoności przekazywanych treści i możliwości percepcyjnych oficerów różnicować metody podające, poczynając od wykładu monograficznego poprzez problemowy, kończąc na samodzielnym studiowaniu literatury.

Konkludując rozważania nad celowością stosowania metod podających w kształceniu operacyjno-taktycznym należy uznać, że nie można tym metodom

przypisać dominującej roli. Nie mniej jednak ich rozważne stosowanie może okazać się wielce przydatne, szczególnie wówczas, gdy inne metody są nieekonomiczne.

Trzecią grupę metod studiowania stanowią metody czynnościowe, oparte na praktycznym działaniu.

Z punktu widzenia funkcji dydaktycznych należy rozumieć je jako sposób opanowywania wiedzy, kształtowania umiejętności i zdolności oraz cech charakteru, motywacji i postaw. Tak więc ta grupa metod w istocie służy realizacji celów kształcenia, osiągnięciu wszechstronnego wykształcenia. Z tego też względu nazywa się je często metodami poszukującymi, bowiem umożliwiają: inspirowanie i aktywizowanie oficerów do zdobywania wiedzy, poszukiwanie prawidłowych rozwiązań już w toku gromadzenia i recepcji wiedzy operacyjnej, sprawdzanie jej wartości i przydatności oraz kształtowanie umiejętności jej zastosowania.

W wyniku stosowania wiedzy oficerowie mogą dostrzec jej praktyczny walor, pełniej ją zrozumieć i wzbogacać o nowe spostrzeżenia. Rola nauczyciela sprowadza się do kierowania procesem zdobywania wiedzy i umiejętności jej stosowania.

Metody poszukujące i odpowiadająca im droga uczenia się przez odkrywanie przebiega etapami, którymi są: obserwacja faktów, ich analiza i synteza, abstrakcja i uogólnienie.<sup>83</sup> W wyniku takiego przebiegu procesu uczenia się wiedza staje się bardziej trwała i operatywna, co umożliwia łatwiejsze przejście od teorii do praktyki.

Wśród metod poszukujących ważne miejsce w kształceniu operacyjno-taktycznym mają do spełnienia: metoda sytuacyjna, inscenizacji oraz ćwiczeń.<sup>84</sup> Należy jednak przy ich stosowaniu przestrzegać następujących zaleceń:

- przed przystąpieniem do praktycznego działania należy oficerów zapoznać z teorią zagadnienia, po to aby mogli oni w czasie zajęć korzystać ze wskazań teorii, dostrzegać jej wartość i użyteczność oraz uczyć się stosować ją w praktyce;
- w celu pobudzenia zainteresowań poznawczych oficerów i stworzenia tym samym motywów do samodzielnego studiowania, należy treść zajęć ujmować w formie problemów, przechodząc od łatwiejszych do bardziej złożonych;

<sup>83</sup> M. Jaworski, *Metodyka nauczania języka polskiego*, Warszawa 1986, s. 85.

<sup>84</sup> J. Bogusz, w tej grupie metod umieszcza metodę instruktażu oraz planowania działań. Por. w: J. Bogusz, *Dydaktyka...*, wyd. cyt., s. 186 i 190.

- po zakończeniu ćwiczeń praktycznych z określonego tematu wskazane jest przeprowadzenie zajęć stwarzających warunki uogólnienia zdobytych doświadczeń, poszerzenia – na tej bazie – dotychczasowej wiedzy oraz dostrzeżenia obszaru własnej wiedzy i niewiedzy.

Z metodami poszukującymi wiąże się ściśle nauczanie problemowe, które jak wykazują obserwacje procesu kształcenia kadr dowódczych, znacznie częściej jest deklarowane niż faktycznie realizowane. Nieporozumienia wynikają przeważnie z powodu utożsamiania pytań z problemami dydaktycznymi. Zatem stopień złożoności problemu powinien być taki, aby oficerowie w wyniku jego rozwiązania zdobyli samodzielnie nowe elementy wiedzy w drodze indukcji lub dedukcji, posługując się posiadaną już wiedzą. Ta droga uczenia się wdraża oficerów do samodzielnego „odkrywania” wiedzy, umiejętnego korzystania z wiedzy już odkrytej i opisanej w różnych podręcznikach i publikacjach, dając im orientację gdzie i jak ją zdobywać. Tym samym wdraża do ustawicznego samokształcenia i poszerzania posiadanej wiedzy.

Efektywność wszelkiego kształcenia zależy nie tylko od właściwego doboru metod studiowania, lecz również od odpowiednio stosowanych metod utrwalania zdobytej wiedzy i umiejętności. Jakkolwiek ta grupa metod występuje w ścisłym związku z metodami studiowania, istnieje potrzeba odrębnego wskazania na ich znaczenie i wartość w procesie kształcenia kadr dowódczych.

Tradycyjnie do tych metod zalicza się uczenie na pamięć, powtarzanie, ćwiczenie oraz sprawdzanie, które w swej istocie jest ponownym przeglądem opanowanego materiału i stanowi jednocześnie uświadomienie stopnia jego opanowania.<sup>85</sup> W kształceniu operacyjno-taktycznym uczenie się na pamięć nie powinno mieć miejsca, jakkolwiek dopuszczalne są odstępstwa od tej zasady. Dotyczą one utrwalenia znajomości wielkości przyjmowanych do kalkulacji takich jak np.: prędkość marszu podczas przegrupowania, rozmach działań, itp. Jednakże i w tym nauczaniu należy dążyć do wiązania tych wielkości z czynnikami określającymi je, a nauczanie pamięciowe powinno spełniać rolę pomocniczą.

Powtarzanie jako metoda utrwalania wiedzy powinno być stosowane z zachowaniem, co najmniej trzech warunków:

- uznanie celowości zapamiętania;
- zrozumienie treści;

- wytrwałe i systemowe powtarzanie, przez które rozumieć będziemy powtarzanie z zachowaniem psychologicznych reguł zapamiętywania.<sup>86</sup>

Najbardziej korzystne z punktu widzenia kształcenia kadr dowódczych (osiągnięcie założonych celów) jest powtarzanie strukturalne i syntetyczne. Pierwsze wynika z potrzeby utrwalania wiadomości podstawowych, ogólnych zasad i praw, z których wywodzą się treści pochodne. W tym wypadku nie obciąża się pamięci szczegółami, które oficer może sam wyprowadzić drogą logicznego rozumowania z utrwalonych zasad ogólnych. Takiemu sposobowi utrwalania sprzyjają strukturalne ujęcie treści kształcenia, które umożliwia ich zrozumienie, a następnie samodzielnie utrwalanie.

Druga postać powtarzania ma charakter problemowy, bowiem powtarzanie ma miejsce w procesie rozwiązywania problemów. Ponieważ warunkiem rozwiązania problemu jest posługiwanie się posiadaną wiedzą, ma więc miejsce utrwalanie tej wiedzy, ale równocześnie następuje przyrost nowej wiedzy, która stanowi poszerzenie już posiadanej. Jednocześnie ma miejsce systematyzacja wiedzy, a nie proste dodawanie do już posiadanej wiedzy – nowych warstw. Zatem jest to utrwalanie ze zrozumieniem.

Omówienie powyżej właściwości kształcenia problemowego sprawiają, że nie ma potrzeby organizowania specjalnych przedsięwzięć mających na celu utrwalenie wiedzy.

Istotne znaczenie w kształceniu kadr dowódczych spełnia ćwiczenie, jako metoda utrwalenia wiedzy i umiejętności jej zastosowania. Stosując metody poszukujące w ćwiczeniu, zapewnia się nie tylko kształtowanie umiejętności, ale również trwalsze opanowanie wiedzy. Chodzi o to, aby w toku ćwiczeń ustawicznie odwoływać się do wiedzy, umiejętności już opracowanych i na tej podstawie utrwalać je z jednoczesnym ich rozwiązaniem. W ten sposób ćwiczenie zapewnia warunki ukształtowania postaw i cech charakteru.

Każdy z wymienionych sposobów utrwalania wiedzy i umiejętności powinien być stosowany zależnie od celów kształcenia, cech treści kształcenia i warunków realizacji. Zawsze jednak należy w kształceniu kadr dowódczych unikać mechanicznego powtarzania, mającego na celu tylko zapamiętanie bez zrozumienia. Takie bowiem postępowanie prowadzi do schematyzmu, szablonowości

---

<sup>85</sup> Wł. Zaczyński, *Metody nauczania*, Warszawa 1987, s. 577.

<sup>86</sup> *Tamże*.

w podejmowanych decyzjach, jest zwykłym naśladownictwem, które jest największym wrogiem każdego dowódcy.

Dla prawidłowego przebiegu kształcenia operacyjno-taktycznego ważne znaczenie spełniają metody kontroli i oceny. Bezpośrednim ich zadaniem jest stwierdzenie, w jakiej mierze oficerowie opanowali określony programem materiał kształcenia, jakie posiadają umiejętności i w jakim stopniu opanowane. Kontrola jest instrumentem uzyskiwania obiektywnych informacji o przebiegu procesu studiowania oraz o osiągniętych przez oficerów rezultatach. Pełne osiągnięcie celu kontroli ma miejsce wówczas, gdy w jej wyniku nastąpi uświadomienie oficerom braków w zakresie wiedzy i umiejętności, a jednocześnie – kierunków dalszego uczenia się i motywacji do nauki. Kontrola spełniać powinna jeszcze jedną ważną funkcję, a mianowicie – uświadomić nauczycielowi jego osiągnięcia i niepowodzenia dydaktyczne stanowiące podstawę do refleksji nad własną pracą (dobór treści i metod kształcenia, organizacja pracy itp.).

Z punktu widzenia osiągnięcia założonych celów kontrola i ocena może być: roczna – w praktyce przybierająca postać egzaminu rocznego, okresowa – utożsamiana zazwyczaj z kolokwium lub inną metodą zaliczania oraz bieżąca, której celem jest sprawdzenie wykonania zadań postawionych na naukę własną lub sprawdzenie stopnia zrozumienia wiedzy. Ta ostatnia forma jest bardzo pożyteczna bowiem pozwala nauczycielowi zorientować się, czy oficerowie przyswoili sobie nauczanie bieżące treści i czy powiązali je z wiedzą już opanowaną.

Tak więc mówiąc o kontroli w przedmiotach operacyjno-taktycznych ma się na myśli świadomą i planową czynność lub zespół czynności, która zmierza do poznania i porównania wiedzy i umiejętności oraz ukształtowania postaw cech charakteru i motywacji określonych w operacyjnych treściach modelu osobowo-zawodowego oficera - dowódcy. Powyższe rozumienie kontroli daje jednocześnie odpowiedź na pytanie dotyczące kryteriów, według których należy ją prowadzić i oceniać.

Z kontrolą nierozzerwalnie związana jest ocena. Rozpatrując relacje między nimi można stwierdzić, że ocena jest wtórna, bowiem poprzedza ją zawsze proces kontroli. Nie mniej jednak nie zawsze kontrola musi kończyć się oceną, bowiem wystarczy sam fakt ujawnienia luk, niewiedzy i wskazania kierunku postępowania oraz pobudzenie motywacji do uczenia się. Ma to miejsce wówczas, gdy nauczyciel zamierza się zorientować o efektywności stosowanych metod kształcenia, umiejętnościami stosowania wiedzy w praktyce, posługiwania się tekstami

dokumentów itp. W tym wypadku ocena polega na sformułowaniu wniosków w zakresie tego, co było przedmiotem kontroli, a w końcu – celem zabiegów doskonalących proces kształcenia.

Równie ważna z dydaktycznego punktu widzenia jest częstotliwość kontroli.. Ich nadmierna ilość może zakłócać proces studiowania, czego przykładem może być zbyt częste odpytywanie na zajęciach albo zbyt duża ilość wszelkiego typu zaliczeń, kolokwiów, egzaminów. Wnioski z obserwacji kontroli procesu kształcenia operacyjno-taktycznego wskazują, że zbyt duża częstotliwość kontroli prowadzi do stosowania tzw. „metod pod przełożonego”, co sprowadza studiowanie do „popisów” najlepszych w grupie oficerów, przy dużej bierności pozostałych.

Problem więc polega na tym, aby stosując różnorodne metody kontroli, odpowiednią częstotliwość ich stosowania, dążyć do poznania wszystkich uwarunkowań w ocenie nauczycieli, zarówno podczas kontroli, jak i egzaminów.

Należy także w trakcie przeprowadzania kontroli unikać sytuacji, w której ocenianie ma charakter arbitralny. Jednocześnie należy wykazywać, że jej celem nie jest „szukanie dziury w całym” tzn. wytykanie luk i braków, lecz przede wszystkim ułatwianie i przyspieszanie studiowania. Okazji do obu typów działań kontrolnych w kształceniu operacyjno-taktycznym jest ogromnie duże, szczególnie wówczas, gdy oficerowie formułują warianty decyzji. Wówczas mogą ujawnić się braki zarówno w wiedzy pojęciowej, ale głównie z zakresu logicznego myślenia, umiejętności dokonywania ocen, przewidywania rozwoju sytuacji operacyjnej itp. Wszelkie „brutalizowanie” w tych sytuacjach dydaktycznych prowadzi z reguły do bierności, do szukania sprawdzonych wzorców, naśladownictwa raz wyuczonego schematu. Jest to wówczas szkolenie, a nie kształcenie. Zaprezentowane rozważania wskazują na potrzebę uwzględniania kontroli i oceny w całokształcie rozpatrywanych metod kształcenia.

Dokonując klasyfikacji metod kształcenia z punktu widzenia ich przydatności w kształceniu operacyjno-taktycznym, a więc z punktu widzenia osiągnięcia założonych celów, trudno nie wskazać tu na ich zależność od form organizacyjnych studiowania. One bowiem wpływają na efektywność kształcenia i możliwość stosowania określonych metod.

Dotychczasowa praktyka dydaktyczna ukształtowała dwie podstawowe formy i ich modyfikacje. Podstawowe to – praca jednostkowa i zbiorowa, której odmianę stanowi praca grupowa.

Typowym przykładem pracy jednostkowej (indywidualnej) jest wykonanie zadania podczas samokształcenia. Natomiast podczas zajęć lekcyjnych ta forma występuje zazwyczaj w czasie sprawdzania oficerów na początku zajęć lekcyjnych, a przede wszystkim podczas kontroli (kolokwium, egzaminu itp.). Należy jednak mieć na względzie nastawienie wewnętrzne oficerów, powstające w wyniku funkcjonowania układu zadanie – kontrola. Egzemplifikacją tego nastawienia jest reguła „trzech zet”. Z tego względu ta forma organizacji zajęć z przedmiotów operacyjno-taktycznych powinna być ograniczona do niezbędnego minimum. Niedociągnięcia tej formy rekompensuje praca zbiorowa, która stwarza warunki do zwiększenia aktywności i samodzielności oficerów, kształtowania umiejętności pracy zespołowej, cech charakteru i postaw.

Cechą charakterystyczną tej formy organizacji zajęć jest to, że oficerowie wspólnym wysiłkiem rozwiązują problemy operacyjno-taktyczne. Zgodnie z zasadą stopniowania trudności, w pierwszej kolejności uczą się pod kierownictwem nauczyciela rozwiązywać problemy, a następnie rozwiązują je samodzielnie. Na ogół grupa szkoleniowa rozwiązuje jeden, ten sam problem, a oficerowie występują w tej samej roli.

Niedostatkami tej formy organizacji zajęć jest to, że czasem są trudności z utrzymaniem wysokiej aktywności wszystkich czy większości oficerów, choćby ze względu na zróżnicowany poziom ich wiedzy i możliwości intelektualnych. W efekcie może się zdarzyć, że w zajęciach aktywny udział bierze tylko wybrana grupa oficerów. Z tego też względu efektywniejszą formą jest praca grupowa, która w kształceniu operacyjno-taktycznym może okazać się bardzo przydatna, głównie ze względu na możliwość kształtowania umiejętności pracy zespołowej, postaw, zachowań, a przede wszystkim samodzielnego zdobywania wiedzy i ciągłej jej weryfikacji poprzez zastosowanie.

Wymieniona forma organizacji zajęć, jak zauważa Okoń, ma dwie odmiany.<sup>87</sup> Pierwszą jest jednolita praca grupowa, która charakteryzuje się tym, że grupę szkoleniową dzieli się na 3-5 osobowe zespoły, które równocześnie rozwiązują ten sam problem operacyjno-taktyczny. Przydatność tej formy może być duża zwłaszcza wówczas, gdy nauczyciel pragnie uzyskać kilka wariantów decyzji dotyczących tej samej sytuacji. Zapewniona jest wówczas wysoka aktywność wszystkich oficerów w każdej grupie, wynikająca ze świadomości porównywania decyzji. Drugą odmianą

jest praca grupowa zróżnicowana, która polega na tym, że wszyscy oficerowie występują w różnych funkcjach tworząc ćwiczebne dowództwo określonego szczebla. Jest to najbardziej złożona forma organizacji zajęć operacyjno-taktycznych, która w maksymalnym stopniu upodabnia przebieg studiowania do faktycznego kierowania walką lub operacją. Upodobnienie procesu studiowania do procesu kierowania działaniami jest zarazem formą kształcenia i formą kontroli stopnia przygotowania oficerów do zadań na polu walki. Wnioski z tej kontroli powinny stanowić ukierunkowanie dalszych oddziaływań dydaktyczno-wychowawczych.

Dotychczas próby klasyfikacji metod kształcenia, jakie spotkać można w literaturze, wskazują na różnorodne trudności. Wynikają one głównie z braku możliwości jednoznacznego wyodrębnienia metod według ogólnie przyjętego kryterium. Stąd nie można poszczególnych metod zaliczyć tylko do jednej grupy.

Istotne jest jednak, aby podczas studiowania przedmiotów operacyjno-taktycznych miało miejsce stosowanie wielu różnorodnych form i metod kształcenia, nawet w toku jednego zajęcia lekcyjnego.

Przeprowadzone badania wskazują, że osiągnięcie założonych celów kształcenia wynikających z operacyjnej treści modelu osobowo-zawodowego oficerów oraz założeń koncepcji transgresji, wymaga stosowania form i metod wyzwalających samodzielność i aktywność umysłową, zapewniających kształtowanie i rozwój zdolności twórczych i poznawczych oraz motywacji, odwagi i wytrwałości. Formy i metody studiowania przedmiotów operacyjno-taktycznych powinny zapewnić ukształtowanie umiejętności dostrzegania, formułowania i rozwiązywania zadań w działaniach wojsk. Stąd wynika wniosek o stosowaniu metod pozwalających na zrozumienie i interpretację zjawisk pola walki aspekcie historycznym, teraźniejszym i prognostycznym. W tym kontekście podstawowym kryterium doboru form i metod kształcenia jest synchronizacja ich z celami i treściami programowymi. Jest to kryterium poznawcze, a jego przestrzeganie ma na celu efektywne opanowanie systemowej wiedzy z zakresu przedmiotów operacyjno-taktycznych, a także umiejętności praktycznego jej wykorzystania w działalności zawodowej. Jak bowiem wykazują doświadczenia najbardziej solidna i trwała jest ta wiedza, która opiera się na odpowiednio uporządkowanych strukturach; która funkcjonuje w myśleniu i działaniu człowieka i kształtuje jego osobowość.

---

<sup>87</sup> W. Okoń, *Podstawy wykształcenia ogólnego*, Warszawa 1968, s. 351.

Metody kształcenia zapewniające opanowywanie wiedzy dotyczącej pola walki (obszaru działania), jako powiązanych ze sobą struktur, sprzyjają kształtowaniu myślenia strukturalnego, a to wiąże się z tworzeniem hierarchii i wartości.<sup>88</sup> A zatem zrozumienie podstawowych struktur wiedzy operacyjno-taktycznej, ich znaczenia i wzajemnych powiązań może sprzyjać działalności twórczej, opartej na tworzeniu nowych układów: dobór elementów i określenie związków między nimi.<sup>89</sup>

W tym sensie metody kształcenia powinny stwarzać warunki „odwzorowania” w umyśle oficerów struktur wiedzy z zakresu operacyjnych działań operacyjno-taktycznych, umożliwiając tym samym wskazanie tych, które stanowią konstrukcje nośna treści programowych. Ich zrozumienia zwalnia od mechanicznego, pamięciowego przyswajania treści szczegółowych, które mogą być wprowadzone drogą indukcji lub dedukcji.

Kierując się tym kryterium należy oczywiście uwzględnić stopień i rodzaj trudności zawarty w treściach merytorycznych i ich związki z innymi treściami, pozwalających zrozumieć przerabiany materiał kształcenia. Szczególnie ta wskazówka ma odniesienie do oficerów pierwszego semestru, gdyż rozbieżność między posiadaną przez nich wiedzą i umiejętnościami intelektualnymi a wymaganiami programowymi jest dość duża. Dlatego też podstawową metodą zwłaszcza w początkowym etapie kształcenia powinien być wykład wprowadzający, mający na celu „konstruowanie” w umyśle oficerów pojęciowych pomostów wyobrazeniowych. Służą temu odpowiednio dobrane środki dydaktyczne, zwłaszcza o charakterze poglądowym.

Kryterium poznawcze nakłada na nauczyciela obowiązek określenia poziomu intelektualnego oficerów z punktu widzenia poziomu recepcji problemów operacyjno-taktycznych. Zazwyczaj poziom ten jest ogromnie zróżnicowany u poszczególnych oficerów, stanowi bowiem swoiste odzwierciedlenie ich dotychczasowej drogi służbowej w jednostkach i instytucjach wojskowych. Realizacja tego zadania przez nauczyciela powinna zapobiec naruszeniu zasady przystępności i stopniowania trudności.

Drugim kryterium doboru form i metod kształcenia operacyjno-taktycznego jest kryterium metodologiczne. Punktem wyjścia przy jego formułowaniu jest założenie, że jeżeli jego głównym celem jest umożliwienie oficerom poznania rzeczywistości

---

<sup>88</sup> W. Okoń, *Wprowadzenie ...*, wyd. cyt. s. 278.

<sup>89</sup> *Tamże*, s. 279.

pola walki i jej przekształcanie w ramach działalności dowódczo-sztabowej, to formy i metody dydaktyczne powinny służyć ich optymalnemu przygotowaniu do tych zadań. Potrzeby badania rzeczywistości i dokonywania jej opisu, wyjaśniania, oceny oraz normowania wymagają od nauczycieli stosowania w procesie dydaktycznym metod o charakterze badawczym (poszukujące, aktywizujące); pozwalające naukowo opisywać i wyjaśniać badane zjawiska, oceniać je i formułować na tej podstawie normy postępowania. Tym wymaganiom odpowiadają takie metody jak: wykład problemowy, dyskusja, ćwiczenia grupowe i ćwiczenia dowódczo-sztabowe. W tworzeniu sytuacji problemowej, niezbędnej do zastosowania metod tej grupy niezbędne jest stosowanie również metody inscenizacyjnej i sytuacyjnej.

Trzecim kryterium doboru form i metod kształcenia jest kryterium wychowawcze. Zgodnie z sformułowanymi celami kształcenia operacyjno-taktycznego, należy kształtować cechy charakteru, postawy, motywacje. Stąd zarówno treści kształcenia, jak i sytuacje, w jakich należy stawiać oficerów podczas zajęć powinny mieć na celu kształcenie cech zawodowych jak i osobowych, a więc rozwijać postawy badawcze i zainteresowania problematyką walki, rozwijać zdolności oraz motywacje.

Prawidłowy dobór form i metod kształcenia operacyjno-taktycznego opiera się na uświadomieniu dróg nauczania – uczenia się. Ponieważ uznano, iż pierwotną jest droga uczenia się, przeto od niej rozpoczęte zostaną rozważania. Ponadto uznano, że konsekwencją drogi wyboru uczenia się odpowiedni układ i treść czynności nauczyciela i odpowiadających im czynności oficerów. Tworzy się tym samym tok kształcenia.<sup>90</sup>

Historia rozwoju myśli dydaktycznej rejestruje, ze względu na przewagę pewnego rodzaju aktywności nad innymi, cztery zasadnicze typy uczenia się:

- przez przyswajania (asymilacja wiedzy);
- przez odkrywanie (rozwiązywanie problemów);
- przez przeżywanie (dominacja aktywności emocjonalnej);
- przez działanie (praktyczne zastosowanie wiedzy).

Ponieważ każda droga uczenia się oparta jest na innym rodzaju aktywności, stąd należy uznać, że ich rozłączne stosowanie prowadzić będzie do jednostronnego traktowania kształcenia. W przedmiotach operacyjno-taktycznych nie tylko jest

---

<sup>90</sup> W. Okoń, *Wprowadzenie...*, wyd. cyt. s. 347.

możliwe, ale niezbędnie konieczne stosowanie wszystkich czterech dróg uczenia się. Każda bowiem ma zalety i wady, dlatego też ich łączne stosowanie umożliwia zarówno opanowanie usystematyzowanej wiedzy, jak i uczy jej zastosowania w praktycznym działaniu.

Uczeniu się przez przyswajanie odpowiadają metody asymilacyjne lub podające, których zaletą jest możliwość przekazania (podania) stosunkowo dużo usystematyzowanych treści. Systematyzacja treści oparta na strukturze dyscypliny naukowej w dużym stopniu wpływa na zrozumienie i trwałość zapamiętania, co jest szczególnie ważne, gdy ta droga uczenia się jest podstawową podczas samodzielnego studiowania, stanowiącego podstawowy sposób uzyskiwania wiedzy. Do tej grupy metod kształcenia operacyjno-taktycznego zaliczyć możemy także wykłady, które z punktu widzenia potrzeb kształcenia, powinny mieć charakter problemowy.

Najpełniej potrzebom kształcenia operacyjno-taktycznego odpowiadają metody oparte na samodzielnym zdobywaniu wiedzy, na jej odkrywaniu przez oficera.<sup>91</sup>

Do metod tych należy zaliczyć przede wszystkim metody problemowe, które wdrażają oficerów – przy ich świadomym, aktywnym i emocjonalnym współdziałaniu – do spostrzegania, formułowania i rozwiązywania problemów operacyjno-taktycznych. Oczywiście wymaga to postawienia oficerów w sytuacji problemowej, która ma wywołać wysiłek myślowy pobudzający do działania w celu usunięcia uświadomionej sobie niewiedzy. Do grupy tych metod zaliczyć należy: metody problemowe, sytuacyjne oraz gry symulacyjne.

Przedstawione powyżej metody sprzyjają uczeniu się ukierunkowanemu na poznawanie rzeczywistości pola walki, a więc jego historii, stanu współczesnego i prognostycznego. Proces poznawczy powoduje zarówno rozwój zdolności poznawczych, jak i kształtowanie się określonego stanu emocjonalnego i systemu ocen. Tak więc równocześnie z opanowywaniem wiedzy i kształtowaniem umiejętności rozwijają się zdolności twórcze oraz system wartości, charakter oraz określone postawy i motywacje. Im intensywniejsze przeżycia związane są z ukierunkowanym zdobywaniem wiedzy i umiejętności, tym silniejsze jest oddziaływanie na sferę intelektualną i emocjonalną.

---

<sup>91</sup> *Różnica między odkryciem wiedzy przez studenta, a odkrywaniem badacza tkwi w tym, że badacz tworzy nową wiedzę, natomiast student odkrywa wiedzę już istniejącą.*

Uczenie się przez praktyczne działanie ma głównie na celu kształtowanie umiejętności sprawnego posługiwania się wiedzą, nadanie jej operatywnego charakteru, rozwój cech charakteru i motywacji oraz utwalenie systemu ocen i wartości. Tym wszystkim wymaganiom w kształceniu operacyjno-taktycznym odpowiadają ćwiczenia, których przebieg może być różny w zależności od celów i treści kształcenia.

Jak już wcześniej wykazywano, istnieje ścisła zależność między celami i treściami kształcenia. Powyższe rozważania wskazują na istnienie tej zależności także wobec form i metod kształcenia. Określenie kryteriów doboru stanowić może podstawę do szczegółowych rozważań mających na celu ustalenie optymalnych form i metod kształcenia operacyjno-taktycznego. Dotychczasowe rozważania wskazują, że osiągnięcie celów może nastąpić poprzez łączne zastosowanie wielu różnorodnych form i metod uczenia się. Należy bowiem zauważyć, że każda z wymienionych metod służy realizacji określonych celów. Stąd uwzględnienie tej prawidłowości w procesie kształcenia operacyjno-taktycznego może w istotny sposób zwiększyć jego efektywność.

W dotychczasowych rozważaniach dokonano podziału form i metod z punktu widzenia potrzeb kształcenia operacyjno-taktycznego oraz określono kryteria, którymi należy kierować się w ich doborze. Obecnie należy wyjaśnić, jakie formy i metody oraz w jakiej kolejności powinny być stosowane, w aspekcie przebiegu poszczególnych faz procesu nauczania-uczenia się przedmiotów operacyjno-taktycznych. Niezbędna zatem staje się analiza poszczególnych form i metod kształcenia. Pozwoli ona na sformułowanie wskazań i zaleceń, których respektowanie w kształceniu operacyjno-taktycznym przyczyni się do wszechstronnego wykształcenia oficerów, jako organizatorów i realizatorów działań taktycznych i operacyjnych.

Pierwsza warstwa treści kształcenia operacyjno-taktycznego ma dla oficerów wartość poznawczą i ma ona na ogół postać opisu. Drogą uczenia się tych treści jest przyswajanie, które może odbywać się poprzez przekazywanie „gotowej” wiedzy lub być wynikiem pracy z podręcznikiem. Należy jednak podkreślić, że w kształceniu operacyjno-taktycznym nie chodzi o przyswojenie jak największego zasobu wiadomości i ćwiczenie pamięci, co mimo wszystko ma czasem miejsce w praktyce kształcenia.

Oczywiście, że część treści tej warstwy ma charakter wiedzy pamięciowej, jak np.: historia sztuki wojennej oraz jej zasady i reguły. Chodzi jednak o przyswajanie ze zrozumieniem, a to wymaga wyjścia poza opis i wyjaśnienie jak określone zjawisko powstaje, jakie są uwarunkowania i jego związki z innymi. Jeżeli ma miejsce przyswajanie ze zrozumieniem, wówczas występuje transfer wiedzy i umiejętności. W kształceniu operacyjno-taktycznym chodzi bowiem o przyswajanie wiedzy ze zrozumieniem, które ma szerszy sens, niż pamięciowe odtwarzanie przyswojonej wiedzy. Osiągnięciu tego celu służy przede wszystkim wykład problemowy oraz samodzielna praca z podręcznikiem i literaturą naukową.

Istotną zaletą wykładu problemowego jest to, że ujmuje on jakieś zagadnienie – problem (w miarę całościowo), pokazuje drogi prowadzące do jego rozwiązania i konsekwencji wynikających z tego rozwiązania<sup>92</sup>. Takie podejście do wykładu ma głównie na celu ukierunkowanie sposobu myślenia oficerów, rozbudzenia ich ciekawości poznawczej, wyjaśnienia istotnych, podstawowych pojęć, definicji z zakresu przedstawianej problematyki. W tym więc sensie wykład problemowy stanowi ukierunkowanie do samodzielnego studiowania.

Przyjmując zasadę, że wykład nie może w żadnym wypadku wyręczać podręcznika, skryptu czy instrukcji, a ponadto powinien zawierać czynniki aktywizujące – spełniać on musi następujące dodatkowe wymagania:

- wyznaczać ostro ramy zakresowe tematu i w nich koncentrować uwagę na istotnych zagadnieniach;
- zawierać taką ilość rozważań, które konieczne są do ujęcia treści w postaci problemowej;
- cechować się precyzją sformułowań, aby realizowały one funkcję odkrywczą, łącznie z ukazaniem metod i dróg poznania;
- wyjaśniać w toku jego prowadzenia nowe pojęcia;
- wykorzystywać odpowiednie środki dydaktyczne ułatwiające rozbudzenie motywacji poznawczej.

W wykładzie problemowym problematyka rozpatrywana jest z punktu widzenia zależności przyczynowo-skutkowych, logicznego i merytorycznego wynikania. Podstawowym zagadnieniem jest w nim oczywiście problem. Stanowi on zadanie, jakie postawione jest przed oficerami, do rozwiązania którego niezbędne jest

---

<sup>92</sup> W. Okoń, *Wprowadzenie...*, s. 283.

podjęcie badań. W kontekście problemu wyjaśnić trzeba także pojęcia pytania i zadania oraz ustalić ich związek z problemem.

Pytanie jest zasadniczym elementem procesu problemowego nauczania, środkiem „uruchomienia” aktywności umysłowej oficerów. Stanowi integralny element zadania i problemu. Rozróżniamy pytania proste i złożone. Pierwsze ma miejsce wtedy, gdy oficer dysponuje wiedzą pozwalającą na sformułowanie poprawnej odpowiedzi bez skomplikowanych operacji umysłowych, a jedynie w oparciu o pamięciowe jej odtworzenie. Dotyczy ono oczywiście sytuacji znanych, zapamiętywanych. Natomiast jeśli w treści pytania zostaną również sformułowane warunki ograniczające przewidywane odpowiedzi – wówczas mamy do czynienia z zadaniem. Jego rozwiązanie wymaga podjęcia tzw. działań rozwiązujących (obliczeń, pomiarów itp.), ale również tylko w zakresie znanych oficerowi sytuacji lub podobnych, jakie poznał on w trakcie zdobywania wiedzy operacyjno-taktycznej i ogólnej.

Wykład problemowy wymaga od oficerów określonego zasobu wiedzy, umiejętności myślenia, ogromnej koncentracji uwagi i dojrzałości intelektualnej. Z tego też względu należy rozważyć celowość prowadzenia, szczególnie w początkowym etapie kształcenia, wykładu wprowadzającego, mającego na celu uświadomienie oficerom zasadniczych problemów operacyjno-taktycznych, określenie ich miejsca i roli w ogólnej strukturze sztuki wojennej, wskazanie genezy, stanu obecnego i tendencji rozwojowych, a także zwrócenie uwagi na sposoby ich rozwiązywania. Ten typ wykładu stanowić powinien wprowadzenie w samodzielne studiowanie podstawowych problemów operacyjno-taktycznych, natomiast kolejne tematy wykładów problemowych są niejako uszczegółowioną formą przedstawienia kolejnych, bardziej złożonych.

Syntezie wiedzy zdobytej w ramach wykładów i samodzielnego studiowania oraz podczas ćwiczeń i seminarium powinien służyć wykład podsumowujący. Niestety tego typu wykłady są raczej sporadyczne, głównie ze względu na ograniczony limit godzin. Cele tego wykładu przypisuje się zwykle seminarium, traktując je jako syntezę dotychczasowej wiedzy w określonym zakresie.

O potrzebie tego typu wykładów przekonuje jednak interdyscyplinarny charakter wiedzy operacyjno-taktycznej, która ukierunkowuje treści kształcenia innych przedmiotów, a które jednocześnie wzbogacają, rozszerzają wiedzę oficerów. Stąd podsumowanie całościowej wiedzy operacyjno-taktycznej stanowić powinno

z jednej strony formę jej systemowego ujęcia, z drugiej zaś – formę wewnętrznej samokontroli oficerów, co do zakresu i poziomu rozumienia.

Podsumowując dotychczasowe rozważania dotyczące wykładu w kształceniu operacyjno-taktycznym, możemy uznać, że spełnia on ważną rolę w procesie przyswajania wiedzy i przygotowania do samodzielnego jej zdobywania, a następnie stosowania w praktyce.

Zakres problemów operacyjno-taktycznych, jak i sposób ich rozwiązywania prezentowany oficerom podczas wykładów stanowi podstawę do samodzielnego studiowania. Jest ono ważnym sposobem zdobywania wiedzy. Z jednej strony wdraża do ustawicznego samokształcenia, z drugiej zaś – stanowi istotne źródło wiedzy. Wnioski z analizy literatury pedagogicznej i obserwacji procesu kształcenia wskazują na trzy podstawowe sposoby pracy:

- uczenie się z podręcznika przedmiotowego, skryptu, wykładu lub innego opracowania tematycznego;
- uczenie się szeroko rozumianej literatury przedmiotu;
- uczenie się poprzez konspektowanie najistotniejszych treści, z jednoczesnym poszerzeniem w pamięci treści szczegółowych.

Ważną funkcję dydaktyczną i metodyczną w samodzielnym studiowaniu spełniają podręczniki przedmiotowe, które są jednym z czynników zwiększających efektywność samokształcenia. Położenie większego akcentu na samodzielność studiów, a więc przeniesienie ciężaru zdobywania wiedzy na zajęcia pozalekcyjne, czyni aktualną potrzebę sukcesywnego opracowywania podręczników przedmiotowych. Ich układ i zakres treści powinien zapewnić spełnienie takich funkcji, jak:

- funkcja informacyjna – wyrażająca się w tym, że powinny zawierać informacje odpowiednio usystematyzowane, spełniające warunki metodologiczne i psychodydaktycznego uczenia się danej dyscypliny naukowej;
- funkcja metodologiczna – polegająca na pokazaniu sposobów poznawania rzeczywistości przez badacza przy rozwiązywaniu określonego problemu;
- funkcja transformacyjna – z której wynika materiał do samodzielnych ćwiczeń (polecenia, pytania) inspirujący do różnorodnych działań poznawczych;

- funkcja samokształcenia – tj. wskazanie sposobów uczenia się, pobudzanie do dalszych studiów itp<sup>93</sup>.

Ważnym sposobem zdobywania wiedzy operacyjno-taktycznej jest studiowanie literatury, które wymaga jednak dość znacznej samodzielności i krytycyzmu. Należy bowiem podkreślić, że wielu autorów prezentuje je często odmiennie, różniące się poglądy w tej samej sprawie. Jest to zjawisko zarazem ułatwiające, jak i utrudniające proces samodzielnego studiowania. Z jednej strony uczy dostrzegania różnych podejść i sposobów rozwiązywania tego samego problemu, kształtuje krytycyzm i załączki własnego punktu widzenia określonych problemów. Z drugiej zaś strony – dla oficerów nie dysponujących szerszym zakresem wiedzy i możliwości intelektualnych, stanowi nadmiar treści, tzw. „szum informacyjny”, który obniża ich aktywność umysłową do samokształcenia.

Możliwość weryfikacji, uogólnienia, systematyzacji treści i doskonalenia wiedzy oficerów stwarzają dyskusje typu seminaryjnego. W nazewnictwie akademickim określane są jako seminaria i konwersatoria. Umożliwiają one realizację drugiej warstwy treści kształcenia operacyjno-taktycznego – wiedzy i umiejętności.

Seminarium jako forma kształcenia operacyjno-taktycznego stwarza dogodne warunki do aktywizacji procesu dydaktycznego poprzez stosowanie dyskusji lub rozwiązywanie problemów. Głównym jego celem jest poszerzanie i pogłębianie wiedzy, rozwój zdolności intelektualnych, w tym indukcyjnego i dedukcyjnego rozumowania, poprawności wnioskowania i argumentowania. Ponadto wdraża ono do samodzielnego studiowania i krytycznej analizy wykorzystywanych materiałów źródłowych. Jest ono zatem formą, która powinna stwarzać warunki ukształtowania samodzielności myślenia, odwagę głoszenia swoich poglądów i opinii oraz przygotowywać do prowadzenia pracy naukowej. Stwarza to warunki do kształtowania cech charakteru, postaw i motywacji.

Wymienione cele, które stawiane są przed seminarium nie rozstrzygają jeszcze jednoznacznie jego miejsca w układzie metod kształcenia operacyjno-taktycznego. Może ono występować po wykładzie (wykładach) i ćwiczeniu (ćwiczeniach), albo w końcu cyklu tematycznego. Może więc poprzedzać ćwiczenia

---

<sup>93</sup> Por. H. Godlewski i inni, *Pedagogika*, Warszawa 1978, s. 533.

lub występować po ich zakończeniu. Nie powinno jednak wyprzedzać wykładu w zakresie danej problematyki.

Istotną funkcją seminarium sprowadza się do pierwszej poważnej samokontroli oficerów w odniesieniu do własnych zdolności poznawczych, umiejętności samodzielnego myślenia, uogólniania treści, wyrażania swoich poglądów i ich uzasadniania. Z tych też względów powinno ono być dobrze przygotowane i przeprowadzone. Zaleca się, aby w toku seminarium rozpatrywać (rozwiązywać) nie więcej jak 2-3 problemy, bowiem w przeciwnym wypadku nastąpi rozproszenie uwagi oficerów, spłylenie dyskusji i tym samym nie zostaną osiągnięte założone cele.

Biorąc pod uwagę stawiane przez seminarium cele kształcenia, należy uznać, że podstawową metodą ich prowadzenia powinna być metoda rozwiązywania problemów, natomiast udział nauczyciela powinien polegać na kierowaniu (sterowaniu) ich rozwiązywaniem. O rezultatach seminarium decyduje przestrzeganie kilku zasad, z których najważniejsze to:

- wyraźne sformułowanie problemów mających być przedmiotem dyskusji;
- szczegółowe i jednoznaczne określenie pojęć, które mogą występować w toku dyskusji, tzn. aby wszyscy uczestnicy seminarium wiedzieli o czym jest dyskusja;
- stała troska o właściwe uzasadniania wygłaszanych tez i poglądów.

Odmianą seminarium stanowi konwersatorium, które opiera się głównie na dyskusji. Głównym jego celem jest usystematyzowanie wiedzy z określonego tematu, rozwój umiejętności intelektualnych i przygotowanie do stosowania wiedzy w praktycznym działaniu. Ta forma kształcenia wymaga od oficerów wykazania się samodzielnością myślenia, określonego zasobu wiedzy operacyjno-taktycznej i umiejętności operowania nią.

Trzecia warstwa treści kształcenia przedmiotów operacyjno-taktycznych tj. treści umiejętności realizowana jest w formie ćwiczeń operacyjnych, będących hipotetycznym obrazem działań operacyjno-taktycznych. Jest to wykorzystanie określonego modelu zarówno jako metody jej poznania, jak i przygotowaniem do niej. Jak wykazują wieloletnie doświadczenia dydaktyczne podstawową zaletą tej formy kształcenia jest możliwość oddziaływania na wszystkie sfery osobowości oficerów, a więc uczenie się systemowej wiedzy operacyjno-taktycznej, kształtowanie

umiejętności posługiwania się nią, a także rozwijanie zdolności i cech charakteru oraz postaw i motywacji.

Jednoczesna realizacja tak wielu różnorodnych i złożonych celów kształcenia sprawia, że ćwiczenia odgrywają podstawową rolę we wszechstronnym przygotowaniu przyszłych dowódców. Dlatego też warunki ćwiczenia, jak i założone w nim sytuacje operacyjno-taktyczne powinny być maksymalnie zbliżone do przewidywanych w przyszłej wojnie lub operacji reagowania kryzysowego (zasada realizmu ćwiczeń). Należy jednakże przestrzegać zasady stopniowania trudności, wyrażającej się tym, że w miarę zdobywania przez oficerów coraz szerszej wiedzy i większego doświadczenia, powinien wzrastać stopień trudności i złożoności zarówno warunków organizacyjnych, jak i sytuacji operacyjno-taktycznych.

Z powyższych względów w odniesieniu do potrzeb kształcenia operacyjno-taktycznego, należy wyróżnić dwa podstawowe ich rodzaje:

- ćwiczenia grupowe;
- ćwiczenia dowódczo-sztabowe.

Przyjęcie takiego podziału odpowiada zarówno warunkom przygotowania i przeprowadzenia ćwiczeń jak i celom kształcenia operacyjno-taktycznego.

Ćwiczenie grupowe umożliwia realizację każdego, dowolnego tematu z przedmiotów operacyjno-taktycznych, bowiem zakres organizacji tego ćwiczenia nie wymaga podejmowania specjalnych przedsięwzięć zabezpieczających. Istota tej formy kształcenia wyraża się w tym, że każdy oficer występuje w tej samej roli.

W ramach jednego ćwiczenia może być realizowane kilka lub kilkanaście zajęć grupowych, których problematyka powinna być powiązana ze sobą (zgodnie ze strukturą wiedzy operacyjno-taktycznej). Za pomocą tej formy ćwiczenia mogą być zrealizowane wybrane tematy cząstkowe, ale mające charakter ogólnych prawidłowości, zasad walki np.: ocena i wybór wariantu działania. A zatem, poprzez ćwiczenie grupowe można osiągnąć bardzo różnorodne cele kształcenia.

Ćwiczenie grupowe służy realizacji określonych zagadnień operacyjno-taktycznych. W tym celu należy założyć w ćwiczeniu sytuacje poznawcze i praktyczne, obfitujące w trudności dydaktyczne i rzeczywiste, co zmusza oficerów do aktywności umysłowej i operatywnego, twórczego myślenia. Z tego względu podstawową metodą tego ćwiczenia powinna być metoda problemowa. Należy jednak wskazać na bardzo istotny warunek, jakim jest ujmowanie problemów operacyjno-taktycznych podczas zajęć, jako badania zjawisk i procesów pola walki z

pozycji przyczynowo-skutkowej. Powyższe podejście umożliwia kształtowanie wyobraźni operacyjnej, umiejętności przewidywania zarówno działań własnych jak i przeciwnika i co ważne – uczy odpowiedzialności za podjętą decyzję.

Należy także podkreślić rolę nauczyciela, który powinien inspirować i ukierunkowywać procesy myślowe oficerów, tak by opanowali metodę rozwiązywania problemów. Nie chodzi zatem o wyuczenie rozwiązywania jednej, określonej sytuacji, lecz o transfer wiedzy i umiejętności. Drogą (metodą) osiągnięcia tego celu nie powinno być zwracanie uwagi na pojedyncze fakty i zjawiska, bo w miarę narastania treści kształcenia ilość tych uwag musiałaby wzrosnąć, co sprowadzałoby kształcenie do mechanicznego zapamiętywania. Trzeba postępować inaczej, a mianowicie popełnione błędy wykazać na tle wyjaśnienia danego zjawiska. Powyższe postępowanie dydaktyczne odgrywa ogromną rolę w pogłębieniu rozumienia teorii, w gruntownym jej opanowaniu i w rozwijaniu myślenia. Przyczynia się także do ulepszenia wypracowanych już rozwiązań, bowiem każda poszukująca myśl pozostawia po sobie choćby mały ślad. Tutaj rodzi się jednak podstawowe pytanie: jak poznawać przebieg procesu myślowego oficerów, aby móc właściwie nim kierować?

W badaniach psychologicznych często stosowaną metodą czynności myślenia jest technika głośnego myślenia.<sup>94</sup> Polega ona na tym, że badany w czasie rozwiązywania problemu opisuje przebieg czynności myślenia; jest to swoisty monolog. Wadą tej techniki jest stosunkowo mała rzetelność monologu, ale i tak daje ona pewien obraz, jak powstaje u człowieka pomysł rozwiązania zadania, jakie on ma skojarzenia, jakie formułuje wnioski. Jest to również odzwierciedlenie w pewnym stopniu wiedzy badanego, a właściwie – stopnia jej zastosowania.

Technikę tę można stosować z powodzeniem w kształceniu operacyjno-taktycznym, we wszystkich fazach tego procesu, a więc w czasie:

- dostrzegania problemu;
- analizy sytuacji problemowej;
- wytwarzania pomysłów rozwiązania;
- weryfikacji pomysłów.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Por. J. Koziński, *Czynność myślenia w: Psychologia*, Warszawa 1976, s. 353.

<sup>95</sup> Tamże, s. 38.

Technika głośnego myślenia stwarza warunki do zwiększenia samodzielności oficerów, a tym samym zapewnienia trwalszego i wszechstronniejszego ich wykształcenia.<sup>96</sup>

Istotną trudność - jak wykazują wieloletnie doświadczenia - stanowi nauczanie określonych kategorii, stanowiących zasadnicze pojęcia sztuki operacyjnej i taktyki, ich kościec merytoryczny i podstawę języka wojskowego. Ponieważ ten proces ma miejsce przede wszystkim podczas ćwiczeń grupowych, stąd wskazane jest rozważenie jego przebiegu.

Główne zadanie dydaktyczne polegające na nauczaniu oficerów myślenia kategoriami operacyjno-taktycznymi wymaga w pierwszej kolejności w miarę ścisłego ich zdefiniowania i rozgraniczenia od innych pojęć nauk wojskowych. W drugiej kolejności istnieje potrzeba podejścia integrującego, mającego na celu wykazanie ich związków z ogólnymi kategoriami nauk wojskowych, co pozwala na zbudowanie w umysłach oficerów struktury kategorii tychże nauk, ze szczególnym wyeksponowaniem w niej poziomu operacyjno-taktycznego.

Druga przesłanka dydaktyczna nauczania pojęć operacyjnych wskazuje na takie podejście, które umożliwi oficerom zrozumienie genezy, stanu aktualnego i trendów rozwojowych kategorii. Pozwoli to uniknąć formalizmu dydaktycznego wyrażającego się w ujmowaniu kategorii w postaci definicji sprawozdawczej lub projektującej bez szerszej warstwy wyjaśniającej. Wymaga to jednak stałego kontaktu nauczyciela i oficera z szeroko rozumianą literaturą przedmiotu i uwzględnienia wniosków z ćwiczeń i konfliktów zbrojnych.

Trzecia przesłanka dotyczy systemowego ujmowania kategorii, stopniowania ich według zakresu treściowego i poziomu jakiego dotyczą według hierarchii przyjętej w sztuce wojennej (strategia, sztuka operacyjna, taktyka). Potrzeba takiego podejścia wynika z istnienia dużej liczby kategorii i znacznego zróżnicowania ich zakresu treściowego. Należy jednak podkreślić, że w kształceniu operacyjno-taktycznym nauczanie pojęć nie jest celem samym w sobie, stanowi bowiem podstawę kształtowania umiejętności tj. łączenia teorii z praktyką. Wymaga to od nauczyciela świadomości celów, które pragnie osiągnąć podczas ćwiczenia i każdego zajęcia.

---

<sup>96</sup> Por. J. Halik, *Sprawozdanie z badań opinii nauczycieli akademickich w zakresie efektywności ćwiczeń grupowych i dowódczo-sztabowych w AON*, Warszawa 1991, s. 3 i dalsze.

Drugą grupę ćwiczeń stanowią ćwiczenia dowódczo-sztabowe, które są formą kształcenia operacyjno-taktycznego bardzo zbliżoną do warunków, w jakich faktycznie będą działać dowódcy. Istotną właściwością tego ćwiczenia jest to, że pozwala na „rozegranie” określonych sytuacji operacyjno-taktycznych w ramach dowództwa określonego szczebla. Stwarza to możliwość uczenia się stosowania wiedzy operacyjno-taktycznej, kształtowania umiejętności, rozwijania zdolności, cech charakteru, motywacji i postaw. A zatem pozwala na osiągnięcie szerokiego wachlarza różnorodnych celów jednocześnie, w ciągu trwania jednego ćwiczenia. Ta odmiana ćwiczenia przygotowuje oficerów do pracy zespołowej, uczy ich dostrzegania i jednocześnie respektowania wzajemnych zależności między wszystkimi osobami funkcyjnymi. Wyrabia zatem odpowiednie właściwości do pracy zespołowej, uczy kierowania ludźmi, organizowania ich pracy i odpowiedzialności za jej wyniki.

Dotychczasowe doświadczenia dydaktyczne w zakresie prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych wskazują na bardzo emocjonalne zaangażowanie oficerów w czasie ich trwania, co wyzwała aktywność i skłania do znacznego wysiłku intelektualnego i fizycznego. Spełniają one zatem warunek aktywizacji i kształtowania samodzielności oficerów, uczą rozwiązywania problemów operacyjno-taktycznych oraz nawyków pracy umysłowej i organizacyjnej.

Warto wskazać w tym miejscu na wpływ integracji kształcenia na efektywność ćwiczenia dowódczo-sztabowego. Obserwacja ćwiczeń oraz opinie nauczycieli pozwalają wnioskować, że kształcenie w ramach grup szkoleniowych stwarza korzystniejsze warunki uczenia się indywidualnego i zespołowego. Wynika to z faktu, że każda zintegrowana grupa stanowi na co dzień „swoisty” sztab, który następnie funkcjonuje podczas ćwiczenia. Pozwala to oficerom na lepsze wzajemne poznanie się, zarówno co do możliwości jak i wymagań, a tym samym stworzone są przesłanki wzajemnego oddziaływania na siebie.

Ponieważ ćwiczenie dowódczo-sztabowe wymaga jednak pewnego przygotowania oficerów w zakresie samodzielnego rozwiązywania problemów operacyjno-taktycznych w ramach sztabu, istnieje potrzeba poprzedzenia go (zgodnie z zasadą stopniowania trudności) ćwiczeniem grupowym z elementami ćwiczenia dowódczo-sztabowego. Pozwala ono „rozegrać” określone fragmenty sytuacji operacyjno-taktycznej w ramach sztabu określonego szczebla.

### 5.3. Wnioski

Analiza stale zmniejszającego się czasu przeznaczanego na przedmioty operacyjno-taktyczne wskazuje na potrzebę poszukiwania rozwiązań zwiększających efektywność kształcenia, głównie podczas ćwiczeń. Z systemowego podejścia do kształcenia operacyjno-taktycznego wynika postulat większej niż dotąd integracji podczas ćwiczeń treści kształcenia przedmiotów ułatwiających zrozumienie sztuki wojennej. Dotyczy to zwłaszcza historii sztuki wojennej, geografii wojennej oraz użycia rodzajów wojsk w działaniach.

Przedstawiony powyżej układ form i metod kształcenia operacyjno-taktycznego spełnia warunki zapewniające realizację systemowo ujętych treści kształcenia, a tym samym osiągnięcie założonych celów. Formy i metody kształcenia jak niejednokrotnie już podkreślano nie są samoistne, lecz ich dobór i układ jest uzależniony od celów, treści i warunków w jakich odbywa się proces dydaktyczny. Dlatego też należy uważać, aby w tym względzie spełnione były następujące kryteria:

- wszystkie formy i metody kształcenia, konsultacji i egzaminu powinny być powiązane w sprawnie działającą całość. Wskazuje to z kolei na potrzebę znajomości przez wszystkich nauczycieli przedmiotu przebiegu i układu zajęć, niezależnie od tego czy prowadzą je czy też nie;
- odpowiednie treści kształcenia należy realizować odpowiednimi formami i metodami, tak aby zapewnić zarówno przyswojenie wiedzy jak i umiejętność jej zastosowania;
- formy i metody kształcenia powinny zapewniać ciągłość procesu nauczania – uczenia się, bowiem wówczas uzyskać można wysoką sprawność nauczania. Oficerowie muszą być przekonani o opłacalności systematycznej pracy;
- potrzeba istnienia odpowiedniego systemu oceniania wyników pracy oficerów. Należy określić kryteria oceniania, formy i metody kontroli oraz system bodźców preferujących systematyczną pracę. Należy jednak przestrzegać rozsądnych proporcji między nauczaniem a kontrolowaniem;
- posiadanie przez nauczycieli przedmiotów operacyjno-taktycznych świadomości funkcji i zadań, które te przedmioty spełniają w systemie kształcenia kadr dowódczych. Stąd wynikają konsekwencje w zakresie

doboru form i metod kształcenia zapewniających pełną realizację celów oraz potrzeba dokonywania uzgodnień z nauczycielami pozostałych przedmiotów działu operacyjno-taktycznego;

- przekonanie o nierozzerwalności osiągania celów kształcenia zawodowego z celami osobowościowymi takimi jak: rozwój zdolności, cech charakteru, motywacji i postaw.

## Zakończenie

Przedstawione w niniejszej pracy wyniki badań stanowią propozycję dotyczącą możliwych kierunków ewolucji kierunków kształcenia kadr dowódczych wojsk lądowych. Postępując zgodnie z przyjętymi w środowisku naukowym procedurami Autorzy dążyli do jak najszerzego wykorzystania dotychczasowego dorobku sztuki wojennej, na który składa się zarówno wieloletni wysiłek czołowych teoretyków wojskowych, jak i wnioski z doświadczeń wojennych i praktyki szkoleniowej wojsk.

Uzyskany w efekcie materiał potwierdził słusność hipotetycznych przypuszczeń, że nowe uwarunkowania, a szczególnie perspektywiczny kształt wojsk lądowych wymaga szeregu zmian w dziedzinie edukacji kadr dowódczych.

Istnieje jednak uzasadniona obawa, że przedstawione w pracy koncepcje dotyczące wymienionej problematyki zostały zbudowane na zbyt skromnej podstawie. Wiele z nich wymaga bowiem dalszej wnikliwej weryfikacji w toku działań praktycznych, szczególnie zaś w toku ćwiczeń z wojskami. Z punktu widzenia naukowego, ze względu na możliwość wykorzystania różnorodnych, długoletnich doświadczeń bardziej potwierdzone są kwestie dotyczące potrzeb kształcenia, wynikających z operacji wojennych, w których wykorzystuje się tzw. konwencjonalne środki walki, z natury występujące we współczesnych jednostkach wojsk lądowych. Natomiast kolejnych szczegółowych opracowań teoretycznych i sprawdzianów praktycznych wymagają kwestie przygotowania do działań, niezbędnych do skutecznego prowadzenia działań w ramach operacji reagowania kryzysowego i operacji pokojowych.

Wymienione wyżej problemy wyłoniły się w wyniku krytycznego spojrzenia na treści zawarte w niniejszej pracy. Świadczą one o potrzebie kontynuowania badań, dla których kierunkiem mogą być wspomniane wyżej wątpliwości.

## Bibliografia

- Berent Z., Pokój międzynarodowy i bezpieczeństwo – próba definicji. [w:] Sprawy międzynarodowe, Warszawa 1980.
- Bi-MNC Directive for NATO Doctrine for Peace Support Operations, NATO, 1998.
- Bogusz J., Dydaktyka wojskowa, Warszawa 1963.
- Boutros-Ghali B., Program dla Pokoju 1995 oraz Załącznik do Programu dla Pokoju, Warszawa 1995.
- Chocha B., Rozważania o sztuce operacyjnej, Warszawa 1984.
- Clausewitz C., O wojnie, Lublin 1995.
- Czaputowicz J., Kryteria bezpieczeństwa międzynarodowego państwa – aspekty teoretyczne [w:] Kryteria bezpieczeństwa międzynarodowego państwa, Warszawa 2003.
- Czupryński A. (red. nauk.), Przedmiot badań i system pojęć współczesnej sztuki wojennej. Materiały z konferencji naukowej, AON, Warszawa 2006.
- Czupryński A. (red. nauk.), Rozwinięcie operacyjne. Materiały z konferencji naukowej, Warszawa 2006.
- Czupryński A., Komponent lądowy w sojuszniczych i koalicyjnych operacjach reagowania kryzysowego [w:] Użycie lotnictwa i naziemnych sił obrony powietrznej w operacjach reagowania kryzysowego. Materiały z sympozjum, AON, Warszawa 2007.
- Czupryński A., Panek B., Joniak J., Kształcenie myślenia operacyjnego w systemie edukacji oficerów, AON, Warszawa 2007.
- Dęga Cz., Uzbrojenie i pole walki wojsk lądowych do 2020 roku, Warszawa 1995.
- Gągor F., Paszkowski K., Międzynarodowe operacje pokojowe w doktrynie obronnej RP, Warszawa 1998.
- Gleinig D., Przygotowanie wojsk lądowych RFN do udziału w operacjach pokojowych [w] J. Zieliński (red.), Wojska lądowe w operacjach wsparcia pokoju. Materiały z seminarium naukowego, AON, Warszawa 2003.
- Godlewski H. i inni, Pedagogika, Warszawa 1978.
- Halik J., Sprawozdanie z badań opinii nauczycieli akademickich w zakresie efektywności ćwiczeń grupowych i dowódczo-sztabowych w AON, Warszawa 1991.
- Herman H., Geneza sztuki operacyjnej, AON, Warszawa 1992.
- Herman H., Operacja w sztuce wojennej, AON, Warszawa 1992.
- Historia wojen, Warszawa 2004.
- Hofeditz K.M., Zasady prowadzenia operacji, Myśl Wojskowa 5/1998.
- Jaworski M., Metodyka nauczania języka polskiego, Warszawa 1986.
- Jomini H., Zarys sztuki wojennej, Warszawa 1966.
- Józwiak A., Marcinkowski C., Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych, Warszawa 2002.
- Kaczmarek W. [red. nauk], Charakter współczesnych operacji, Warszawa 2008.
- Kaczmarek W. [red. nauk], Udział wojsk lądowych w operacjach wsparcia pokoju, Warszawa. 2006.

- Kaczmarek W. [red. nauk], *Wojska lądowe w operacjach reagowania kryzysowego*, Warszawa 2007.
- Kaczmarek W. [red. nauk], *Wojska lądowe w systemie reagowania kryzysowego na obszarze kraju*, Warszawa 2005.
- Kaczmarek W. [red. nauk], *Wojska lądowe we współczesnych operacjach*, Warszawa 2005.
- Knetki J., *Operacje połączone*, AON, Warszawa 1997.
- Knetki J., *System przygotowania zwartych jednostek wojsk lądowych Wielkiej Brytanii do operacji wsparcia pokoju*, Warszawa 2003.
- Kotarbiński T., *Z zagadnień ogólnej teorii walki*, Warszawa 1938.
- Koziej S., *Teoria sztuki wojennej*, Warszawa 1993.
- Kozielecki J., *Czynność myślenia w: Psychologia*, Warszawa 1976.
- Madejski A., *Nauka wojenna*, Warszawa 1981.
- Małkowski Z., *Model kształcenia ustawicznego w perspektywnym systemie szkolnictwa wojskowego*, Warszawa 2005.
- Międzynarodowe operacje pokojowe w doktrynie obronnej RP*, Warszawa 1998.
- Mossor S., *Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny*, Warszawa 1986.
- Nożko K., *Zagadnienia współczesnej sztuki wojennej*, Warszawa 1973.
- Okoń W., *Podstawy wykształcenia ogólnego*, Warszawa 1968.
- Ossowski S., *Dzieła. Tom 4*, Warszawa 1967.
- Pawłowski J., Marczak J., *O obronie militarnej Polski przełomu XX-XXI wieku*, Warszawa 1995.
- Pawłowski J., *Strategiczne problemy i dylematy we współczesnym świecie*, Toruń 2004.
- Podstawowe kategorie sztuki wojennej*, Warszawa 1996.
- Praca zbiorowa. Zagadnienia metodyki nauczania w ASG WP*, Warszawa 1984.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978.
- Ratajewski J., *Elementy naukoznawstwa i główne kierunki rozwoju nauki europejskiej*, Katowice 1993.
- Skibiński F., *Rozważania o sztuce wojennej*, Warszawa 1973.
- Słownik terminów z bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 2002.
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 2002.
- Strategia wojskowa Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2004.
- Szot W., *Operacje pokojowe. Zadania realizowane przez wojska lądowe*, Warszawa 2002.
- Szot W., *Przygotowanie oficerów wojsk lądowych do udziału w operacjach pokojowych*, Warszawa 2003.
- Toffler A. i H., *Trzecia fala*, Warszawa 1997.
- Toffler A. i H., *Wojna i antywojna*, Warszawa 1997.
- Wiatr M., *Operacje połączone*, Toruń 2006.
- Wyszczelski L., *Polska myśl Wojskowa 1914-1939*, Warszawa 1978.
- Zaczyński W., *Metody nauczania w: Pedagogika*, Warszawa 1978.

Zielinski J., Czupryński A., Panek B., Operacje Wojsk Lądowych – kierunki ewolucji, Warszawa 2003.

Zieliński J, Zarys teorii sztuki operacyjnej Wojsk Lądowych Rzeczypospolitej Polskiej, Toruń 1998.

Zieliński J. [red. nauk.], Metodologiczne podstawy sztuki operacyjnej wojsk lądowych, Warszawa 2001.

### **Strony internetowe**

[www.mod.gov.lv](http://www.mod.gov.lv)

[www.nordcaps.org/docs/IndividualCourses](http://www.nordcaps.org/docs/IndividualCourses)

[www.swedint.mil.se](http://www.swedint.mil.se)

[www.vnausbildungszentrumbw.de](http://www.vnausbildungszentrumbw.de)

