

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



# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AON 5735/03

Jarosław WOŁEJSZO  
Krzysztof KRAKOWSKI  
Zbigniew REDZIAK

## Formy i metody szkolenia dowództw wojsk lądowych

# 584108

WARSZAWA 2005



# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

---

## WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

---

AON 5735/05



**Jarosław WOŁEJSZO**  
**Krzysztof KRAKOWSKI**  
**Zbigniew REDZIAK**

### FORMY I METODY SZKOLENIA DOWÓDZTW WOJSK LĄDOWYCH

---

WARSZAWA

2005

Powielenie i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy, zam. nr 752/2005

# SPIS TREŚCI

---

WSTĘP .....	5
<b>1. Rys historyczny szkolenia dowództw .....</b>	<b>7</b>
1.1. Szkolenie wojskowe w starożytności .....	7
1.2. Szkolenie wojskowe w okresie Średniowiecza i Odrodzenia .....	14
1.3. Ćwiczenia sztabów pod koniec XVIII oraz w XIX wieku .....	17
1.4. Szkolenie dowództw w II Rzeczypospolitej .....	21
1.5. Doskonalenie dowództw w Polsce po zakończeniu II wojny światowej .....	25
<b>2. Teoria ćwiczeń wojskowych .....</b>	<b>31</b>
2.1. Podstawowe pojęcia i definicje ćwiczeń wojskowych .....	31
2.2. Rola i miejsce ćwiczeń z dowództwami w systemie szkolenia SZ RP .....	35
2.3. Zasady metodyczne ćwiczeń .....	39
2.4. Podział ćwiczeń .....	47
2.5. Charakterystyka ćwiczeń z dowództwami .....	57
2.6. Charakterystyka ćwiczeń przygotowawczych .....	65
2.7. Odmiany ćwiczeń wojskowych .....	75
<b>3. Podobieństwa form i metod szkolenia w wybranych armiach .....</b>	<b>83</b>
3.1. Zasadnicze formy szkolenia w SZ RP .....	83
3.2. Zasadnicze formy szkolenia w armii Stanów Zjednoczonych .....	84
3.3. Zasadnicze formy szkolenia w Bundeswehrze .....	91
3.4. Zasadnicze formy szkolenia w Armii Czeskiej .....	95
3.5. Podobieństwa i różnice .....	100
<b>4. Przygotowanie i realizacja form i metod doskonalenia dowództw .....</b>	<b>105</b>
4.1. Programowanie ćwiczeń .....	109
4.2. Planowanie ćwiczeń .....	117
4.2.1. Czynności kierownika ćwiczenia .....	120
4.2.2. Czynności zespołu autorskiego .....	133
4.3. Organizowanie ćwiczeń .....	146
4.4. Prowadzenie ćwiczeń z dowództwami .....	152
4.5. Sprawozdanie i omówienie ćwiczeń z dowództwami .....	163
4.5.1. Ocena ćwiczenia .....	165
4.5.2. Omówienie ćwiczenia .....	168
4.5.3. Sprawozdanie z ćwiczenia .....	170

<b>5. Modyfikacja form i metod doskonalenia dowództw .....</b>	<b>173</b>
5.1. System szkolenia wojsk lądowych .....	174
5.2. Proces doskonalenia dowództw .....	182
<b>6. Struktura systemu zbierania, analizowania upowszechniania doświadczeń z procesu szkolenia dowództw .....</b>	<b>197</b>
6.1. Model struktury systemu .....	203
6.2. Model obiegu informacji o ćwiczeniu .....	205
6.3. Model pozyskiwania informacji .....	207
6.4. Oprzyrządowanie systemu zbierania, analizowania i upowszechniania doświadczeń z procesu szkolenia dowództw .....	210
<b>ZAKOŃCZENIE .....</b>	<b>211</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>213</b>
<b>WYKAZ RYSUNKÓW .....</b>	<b>218</b>

## WSTĘP

*Nie ma takiej drugiej nauki, której tezy  
sprawdzone są rozlewem krwi, a za błędy  
płaci się klęską i niewolą*  
Bernard B. Brodie

---

**P**rzemiany doktrynalne i strukturalne w Siłach Zbrojnych RP implikują zmiany w formach i metodach szkolenia (doskonalenia) dowództw wojsk lądowych, stanowiących wyzwanie dla teoretyków i praktyków wojskowych. Generują one, bowiem nowe często złożone problemy mieszczące się w obszarze zarówno zainteresowań nauk wojskowych, jak też działania praktycznego. Stopień wyszkolenia dowództw stanowi zasadniczy determinant skutecznego działania w walce, a sprawnie funkcjonujący system szkolenia wojsk ma tę skuteczność zapewnić. Dlatego w systemie szkolenia SZ RP ważną rolę odgrywają takie podsystemy jak: kształcenia profesjonalnego kadr dowódczych i sztabowych; doskonalenia dowództw. Podsystemy te razem i każdy z osobna funkcjonują w celu należytego przygotowania i doskonalenia, w szczególności kadr, do prowadzenia przyszłych działań militarnych i niemilitarnych.

Współczesne dowództwa wojsk lądowych, odpowiadają za wszechstronnie przygotowane kadry dowódczo-sztabowe i specjalistycznej do sprawnego dowodzenia i kierowania wojskami w okresie wojny i szkolenia w czasie pokoju. To wszechstronne przygotowanie osiągnąć można jedynie poprzez właściwie zorganizowany i skutecznie realizowany proces szkolenia. Z literatury przedmiotu, jak również z prowadzonych dotychczas badań teoretycznych i empirycznych wiadomym jest, że do głównych form i metod stosowanych w procesie szkolenia przygotowujących kadry dowódczo-sztabowe do działania w czasie przygotowania i prowadzenia walki (bitwy) należą różnego rodzaju ćwiczenia wojskowe.

Problematyka poszczególnych form i metod szkolenia dowództw pojawia się w licznych pracach oraz publikacjach zarówno przedstawicieli nauki, jak i praktyków wojskowych. Dostrzegając wagę problematyki, jak również stan opracowań w tym zakresie, koniecznością staje się stworzenie teorii form i metod szkolenia (doskonalenia) dowództw, która odpowiadałaby współczesnym wymogom szkoleniowym, jak również naukowym

wyznacznikom określonej teorii prowadzenia działań zbrojnych w skali taktycznej i operacyjnej.

W takim podejściu należy upatrywać uzasadnienia podjęcia rozwiązania podstawowych problemów dotyczących form i metod szkolenia dowództw, a szczególnie ich specyfikacji i gruntownego (syntetycznego) ich opisanie.

Praca niniejsza ma charakter interdyscyplinarny operuje, bowiem na granicy teoretycznej kilku nauk m.in. pedagogiki, a ściślej szczegółowej dydaktyki wojskowej w zakresie szkolenia dowództw (sztabów), a także prakseologii i innych nauk wojskowych. W aspekcie prakseologicznym i pragmatycznym praca jest próbą wykreowania najlepszej koncepcji przygotowania i prowadzenia poszczególnych form i metod szkolenia dowództw wojsk lądowych w aspekcie narodowym, jak i uczestnictwa w Sojuszu Północnoatlantyckim. Mając na względzie z jednej strony potrzebę szkolenia dowództw wojsk lądowych SZ RP, a z drugiej strony możliwości, jakie w tym zakresie stwarzają formy i metody szkolenia w pracy podjęto próbę w miarę syntetycznego przedstawienia teorii poszczególnych form i metod szkolenia dowództw wojsk lądowych. Można, więc przypuszczać, że opracowana teoria będzie definiować podstawowe terminy, problemy, czynniki i elementy form i metod szkolenia dowództw, jaką są ćwiczenia wojskowe w ujęciu dydaktycznym, jak również prakseologicznym.

## ROZDZIAŁ 1

# RYS HISTORYCZNY SZKOLENIA DOWÓDZTW

---

### 1.1. Szkolenie wojskowe w Starożytności

**W** okresie starożytności walka powstawała na ogół spontanicznie. Nie wymagała ona wstępnego planowania. Zasadniczym powodem starcia pojedynczych przeciwników (osób), była przede wszystkim konieczność lub chęć zaspokojenia własnych potrzeb fizjologicznych, np.: głodu, schronienia. Ludzie pierwotni używali w bojach wyłącznie narzędzi codziennego użytku. Najczęściej były to przedmioty służące do polowania, takie jak kije, pałki, kamienie. W takich warunkach przebiegały prymitywne boje, które nie wymagały przygotowania oraz dostaw zaopatrzenia.

Sposoby walki doskonaliły się w miarę rozwoju intelektualnego człowieka. Powstawały coraz bardziej złożone narzędzia walki i metody jej prowadzenia. Nastąpił rozwój uzbrojenia - odeszły w przeszłość kije i pałki, a w ich miejsce wprowadzono łuk i oszczep. Najprawdopodobniej każdy nowy wynalazek był najpierw oceniany z punktu jego przydatności w walce. Ludzie na pewnym etapie swojego rozwoju utworzyli zorganizowane grupy plemienne, które prowadziły między sobą walki w imię dominacji lub wyniszczenia jednej grupy ludzi przez drugą.

Dowodzenie jako specyficzna forma kierowania pojawiło się wraz z powstaniem społeczeństw zorganizowanych<sup>1</sup>. Spoczywało ono na dowódcy. Kierowanie walką przez jedną osobę było możliwe do momentu, kiedy liczebność wojska była na tyle mała, że dowódca mógł ogarnąć swoim wzrokiem całe pole walki oraz wydawać głosem komendy wszystkim wojownikom. Dowódca nie musiał troszczyć się o zaopatrzenie swoich żołnierzy, ponieważ każdy indywidualnie zbroił się i żywił. Jedynie musiał on w odpowiednim momencie ustawić w szyku wojowników i wznosić okrzyki zachęcające do walki.

---

<sup>1</sup> J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, MON, Warszawa 1974, s. 45.

W okresie, gdy organizacja wojskowa zaczęła stopniowo wychodzić z ram średniowiecza, rodziła się też nowa metoda dowodzenia. Niektóre czynności przygotowujące wojowników do bitwy musiały być wcześniej przygotowane, aby mogli oni dojść do pola bitwy. Wojska musiały być zaopatrzone w żywność i uzbrojenie. Wraz ze wzrostem liczebności wojowników zwiększały się problemy administracyjne. Sposób prowadzenia walki skomplikował się tak dalece, że kierowania nią przerosło możliwości jednego człowieka. Obowiązki związane z dowodzeniem absorbowały tak dalece dowódcę, że nie miał on możliwości decydowania o sposobie ugrupowania swych wojowników do walki. W takiej sytuacji naturalnym odruchem przywódcy wojowników było zwrócenie się do swych kompanów o pomoc lub radę – najprawdopodobniej tak narodził się pierwszy sztab (dowództwo) wojskowy<sup>1</sup>.

Historia starożytna, która rozpoczęła się wraz z epoką brązu, ukazywana jest głównie w kontekście dziejów wojskowości<sup>2</sup>. Udokumentowane historyczne początki powstania dowództw związane są ze starożytnym Egipcem. Wojska utworzono przede wszystkim do obrony życiodajnych ziem w dorzeczu Nilu.

W okresie Starego Państwa Egipskiego, tj. około 3000 r. p.n.e., istniały zorganizowane siły zbrojne, które miały charakter obronny w czasie zagrożenia oraz fiskalny w okresie pokoju. Nie były one jeszcze na tyle doskonałe, aby prowadzić działań poza swoim obszarem. Zaopatrywanie wojsk w żywność i wyposażenie w trakcie prowadzenia działań zbrojnych odbywało się najczęściej poprzez rabunek podróźnych i okolicznych wieśniaków. Dopiero po upadku Starego Państwa Egipskiego i powstaniu w jego miejsce feudalnego Państwa Średniego około 2000 r. p.n.e. Egipcjanie utworzyli wojska ogólnonarodowe, które używane były nie tylko do obrony, lecz również do prowadzenia podbojów. W starożytności potęga militarna ściśle wiązała się z wielkością (liczebnością) narodu, a w tym okresie bardzo zwiększyła się populacja ludzka, rozwinął się handel oraz rozkwitła kultura. Możemy pokusić się o bardzo ostrożne stwierdzenie, że wtedy powstał początki armii masowej.

Za czasów panowania faraona Totmesa I około 1600 r. p.n.e., wojska egipskie ujarzmiły Palestynę i Syrię. Dokumenty źródłowe podają, że powstały wtedy **załączki sztabów**, które zajmowały się głównie rozpoznaniem oraz administracją wojskową.

<sup>1</sup> J. D. Hittle, *Sztab wojskowy – zarys historyczny*, MON, Warszawa 1961, s. 16.

<sup>2</sup> R. E. Dupuy, T. N. Dupuy, *Historia wojskowości. Starożytność – średniowiecze*, Bellona, Warszawa 1999, s. 5.

Spowodowane było to głównie potrzebą dysponowania ogólną informacją o stanie sił przeciwnika oraz porównaniem go z własnym potencjałem przed rozpoczęciem walki. Jednak nie istniał wtedy organ kwatermistrzowski, który mógłby w stały sposób zaopatrywać wojsko, a tym samym uniezależnić się od dostaw żywności od wieśniaków. Można pokusić się o wniosek, że dopóki nie pojawi się organ kwatermistrzowski dopóty nie ma istotnego postępu w rozwoju sztuki wojennej. To właśnie autonomiczne zaopatrzenie wojsk wskazuje na jego stały charakter oraz zwiększa możliwości prowadzenia działań poza własnym obszarem.

W ciągu wieków istnienia imperium egipskiego po panowaniu Totmesa I zachodziły ważne wydarzenia świadczące o rozwoju taktyki. Bardzo skąpe są jednak dane dotyczące szkolenia sztabów. Istnieją wystarczające dowody funkcjonowania administracji wojskowej w starożytnym Egipcie. Znane są wzmianki o „pisarzach wojskowych”. Byli to najprawdopodobniej wyżsi oficerowie. Niektórzy z nich przydzieleni byli do oddziałów wojskowych, inni natomiast do sztabów. Zakres ich obowiązków obejmował oprócz spraw administracyjnych również problematykę transportu i zaopatrzenia. W uzasadnionych przypadkach powierzano im stanowiska dowódcze. Już w tym wczesnym stadium rozwoju sztuki wojennej znajdujemy dowody istnienia organów kwatermistrzowskich. Z powodu potrzeby zaopatrywania wojsk zachodziła konieczność przydzielania oficerów do pomocy dowódcy przy opracowaniu planów działań wojennych. W armiach starożytnego Egiptu spotykamy już wyodrębnione stanowiska kwatermistrzowskie oraz tytuły dla oficerów tej komórki. Można, więc powiedzieć, że jest to pierwszy stwierdzony fakt istnienia komórki zaopatrzenia w sztabie<sup>1</sup>. Implikuje to przypuszczenie, że wojska egipskie tego okresu miały charakter stałej armii.

Po zaniknięciu dominacji Egiptu około VIII wieku p.n.e., na terenach żyznych gleb w widłach rzek Tygrysu i Eufratu powstało siłe państwo Asyrii. Tereny te zajmował naród, który w wyniku toczonych walk z Egiptem doprowadził do rozkwitu sztuki wojennej. Za czasów wielkiego wodza asyryjskiego Sargona w działaniach wojennych zastosowany zastał na szeroką skalę koń – pojawiła się kawaleria. Istniały również jednostki lekko- i ciężkozbrojnych łuczników. Powstały oddziały procarzy oraz ciężkozbrojnych włóczników. Rozwój technicznej myśli wojskowej ujawnił się

---

<sup>1</sup> J. D. Hittle, *Sztab...*, wyd. cyt., 28.

w postaci budowy umocnień polowych oraz konstrukcji maszyn oblężniczych. O wysokiej, jak na owe czasy, jakości przyjętych rozwiązań świadczy fakt, że taktyka oblężnicza wprowadzona i stosowana przez wojska asyryjskie przetrwała z małymi modyfikacjami do okresu średniowiecza.

Złożoność przygotowanych i prowadzonych przedsięwzięć w czasie działań oblężniczych powodowała konieczność przygotowania żołnierzy (oficerów) specjalistów z zakresu prac inżynierskich. Możemy po raz pierwszy w historii mówić o wyodrębnieniu się żołnierzy tej specjalności. Jednak nie ma przekonywujących dowodów na to, czy byli oni przydzielani do jednostek wojskowych czy też tworzyli pewnego rodzaju sztab. Należy przypuszczać, że przy królu znajdował się służący radą oficer pełniący funkcję dzisiejszego szefa wojsk inżynierskich. Ponadto ze względu na prowadzenie licznych podbojów w sztabie wojsk asyryjskich znajdowali się oficerowie zajmujący się zaopatrzeniem. Istnieją również dowody na posiadanie przez Asyryjczyków stałych lub czasowych arsenałów i magazynów wojskowych.

Wraz z upadkiem potęgi Asyrii dominację w dziedzinie wojskowej przejęli Medowie, a następnie Persowie. Okres potęgi Persów ściśle jest związany z Cyrusem (zwanym „Wielkim” zmarłym w 528 r. p.n.e.) i Dariuszem (522-486 r. p.n.e., pokonanym przez Greków pod Maratonem w 490 r. p.n.e.). Pomimo tego, że Persowie wprowadzili nowe sposoby prowadzenia działań wojennych, należy pamiętać, że opierali się oni głównie na metodach przyjętych od Asyryjczyków. Można, zatem powiedzieć, że asyryjskie metody dowodzenia wywarły ogromny wpływ na organizację i funkcjonowanie wojsk Persów<sup>1</sup>.

Za czasów panowania Dariusza, Persowie prowadzili działania wojenne na rozległych terytoriach sięgających od granic Indii aż do stepów rosyjskich. Takie działania mogły mieć miejsce tylko w przypadku dokładnego ich przygotowania i mistrzowskiego przeprowadzenia. Dlatego Dariusz musiał dysponować doradcami wojskowymi w postaci sztabu. Większość informacji pochodzi niestety z drugiej ręki od greckiego historyka, a jednocześnie żołnierza, Ksenofona. Twierdzi on, że kampanie Dariusza zaopatrywane były nad wybrzeżem z okrętów. Natomiast do przewozu żołnierzy i koni posługiwał się on środkami transportu. Przypuszczalnie powstały wtedy pierwsze w historii oddziały piechoty morskiej. Istnieją dowody na obecność

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 30.

w sztabie oficerów rozpoznania, administracji, kwatermistrzostwa oraz wojsk inżynierskich. Natomiast nie wyodrębnili się oficerowie operacyjni. Funkcje operacyjne, tj. wydawanie rozkazów i kontrola ich realizacji nadal pozostawały w jednych rękach królów (dowódców). Widzimy tutaj głęboko zakorzenioną zasadę pierwszeństwa funkcji operacyjnych nad pozostałymi, np.: administracyjnymi czy kwatermistrzowskim.

W okresie panowania Dariusza doszło do ważnego wydarzenia – pierwszego w historii starcia się dwóch organizacji wojskowych tj. *Wschodu* oraz reprezentowanego przez starożytną *Grecję Zachodu*. Od tej pory daje się zauważyć stały konflikt między cywilizacją Wschodu, a wartościami Zachodu.

Spośród ludów zachodniego kręgu kulturowego Grecy pierwsi zajmowali się usystematyzowaną myślą wojskową. Problematykę konfliktu zbrojnego podjęli najpierw filozofowie greccy, podnosząc go do rangi nauki i wykładając w szkołach<sup>1</sup>. Greckie miasta-państwa skutecznie stawiały opór orientalnemu wojskom. Były bastionem chroniącym przed rozprzestrzenianiem się wschodniej filozofii i kultury. Jednak po wyrzuceniu Persów, Grecy uwikłali się w walki bratobójcze. Trwało to do czasu, kiedy Aleksander Wielki (356-323 r. p.n.e.) podbił Greków i w ten sposób zakończył ich wojny domowe.

Istnieją dowody na to, że nawet w stosunkowo nielicznej lądowej armii spartańskiej funkcjonował sztab wojskowy. Najprawdopodobniej w jego skład wchodził: jeden do dwóch oficerów sztabu do spraw ogólnych, kilku żołnierzy wybranych spośród zwycięzców na igrzyskach publicznych (występujących najprawdopodobniej w roli współczesnych adiutantów), oraz grupa młodych jeźdźców<sup>2</sup>.

Służba wojskowa Spartanina była jego zasadniczym zajęciem i trwała przez prawie całe jego życie (od 20 do 60 roku życia)<sup>3</sup>. Szkolenie wojskowe rozpoczynało się od najmłodszych lat i oparte było głównie na zmuśnych ćwiczeniach sportowych oraz bezpośredniej walce. Oprócz szkolenia indywidualnego polegającego na wyrabianiu siły, wytrzymałości i lojalności prowadzono również szkolenie zespołowe. Pododdziały walczyły w bitwie razem w szyku bojowym zwanym falangą. Wyszkolenie i dyscyplino-

<sup>1</sup> L. Wyszczelski, *Historia myśli wojskowej. Część I (od powstania do końca XVIII wieku)*, AON, Warszawa 1992, s. 40.

<sup>2</sup> J. Orzechowski, *Dowodzenie...*, wyd. cyt., s. 74.

<sup>3</sup> J. Sikorski, *Zarys historii wojskowości powszechnej do końca XIX wieku*, MON, Warszawa 1972, s. 34.

wanie Spartan powodowała, że nie mieli oni sobie równych w prowadzeniu ówczesnych walk.

W przypadku Aten istniał system kolektywnego dowodzenia wojskami. Na czele armii stało dziesięciu strategów, którym podlegało dziesięciu taksartów pełniących obowiązki pomocników do spraw ogólnych. Byli oni także odpowiedzialni za wyżywienie i zakwaterowanie żołnierzy, organizacje marszów oraz inne zadania należące obecnie do oficerów sztabu<sup>1</sup>.

Pomimo ustawicznie toczonych wojen Grecy nie wnieśli zbyt wiele do rozwoju sztuki wojennej. Nie myśleli oni kategoriami kampanii wojennych o szerokim rozmachu. Główną przyczyną tego stanu było prowadzenie działań wojennych na własnym terenie o typowo obronnym charakterze. W tej sytuacji nie było konieczności zorganizowania systemu zaopatrywania wojsk greckich.

Dopiero w sąsiednim państwie – Macedonii sztuka wojenna rozkwitła do rozmiarów nie znanych dotąd w historii Ziemi. Aleksander Wielki, korzystając z osiągnięć w dziedzinie myśli wojskowej swego ojca Filipa II, stworzył najdoskonalszą maszynę wojenną, jaką znał świat starożytny.

**Aleksander Wielki** jako naczelny dowódca posiadał pełnię władzy, a jego uprawnienia były niepodzielne. Dysponował on jednak zasadniczymi elementami sztabu. Trzon sztabu Aleksandra Wielkiego stanowiło kilku oficerów, którzy pracowali pod jego bezpośrednim kierownictwem. Oficerowie ci pełnili funkcję szefa sztabu, zastępcy do spraw organizacyjnych i adiutantów. Każdy z nich otrzymywał bardziej lub mniej określone obowiązki. Istnieją wystarczające dane, by przyjąć, że w sztabie Aleksandra Wielkiego był oficer sekretarz (zastępca do spraw organizacyjnych), oficer zaopatrzenia, oficer inżynierii, oficera łączności i oficer żandarmerii. Po wprowadzeniu na wyposażenie przenośnych miotaczy kamieni prawdopodobnie był w nim również oficer artylerii<sup>2</sup>.

Podział pracy sztabu był ściśle określony. Funkcje operacyjne i rozpoznawcze najprawdopodobniej pełnił osobiście Aleksander Wielki. Do rozpoznania przywiązywano dużo uwagi. Oparte było ono głównie na pracy przygotowanych do tego celu zwiadowców. Ponieważ w walce brały udział zbyt liczne wojska kierowanie bitwą nie

<sup>1</sup> J. D. Hittle, *Sztab...*, wyd. cyt., s. 33.

<sup>2</sup> Tamże, s. 35.

mogło być prowadzone przez jednego dowódcę. Dlatego w czasie bitwy pod Arbelą w 331 r. p.n.e. (gdzie Macedończycy pokonali króla perskiego Dariusza) lewym skrzydłem dowodził Parmenion, zaś prawy osobiście Aleksander Wielki. Szczególnie w trakcie rozwijania powodzenia nie zawsze można było scentralizować dowodzenie. Dlatego między innymi po wygranej bitwie nie przywiązywano zbyt wielkiej uwagi do tego rozwijania.

Jednak potęga państwa macedońskiego stworzona przez geniusz wojskowy Filipa II i waleczność jego syna Aleksandra Wielkiego uległa całkowitemu rozkładowi. Jego miejsce zajęło nowe **imperium rzymskie**. Jego początki sięgają V wieku p.n.e. Państwo to osiadało ustrój republikański, który wywarł wielki wpływ na specyfikę organizacji armii rzymskiej<sup>1</sup>. Zostało ono zbudowane w oparciu o system wojskowy, który w części został przejęty od wielkich poprzedników, częściowo zaś był wytworem oryginalnej myśli wojennej Rzymian. Historia wojska rzymskiego zawiera wiele wybitnych jednostek, wśród których pierwsze miejsce zajmuje Juliusz Cezar. Był on człowiekiem, który doprowadził do skonsolidowania myśli i praktyki wojennej. Jego kariera wojskowa przebiegała przez kolejne szczeble sztabowe w trakcie prowadzenia zarówno działań lądowych jak i morskich. Tak, więc Cezar przed zajęciem pierwszego stanowiska dowódczego był doświadczonym oficerem sztabu. Znacznie przyczyniło się to do jego późniejszych sukcesów militarnych.

Do czasów panowania Cezara w armii rzymskiej panował kolektywny system dowodzenia legionami. Polegał on na codziennej przemienności dowodzenia jednego z sześciu trybunów. Cezar zmodyfikował ten system. Pozostawił on, co prawda instytucje sześciu trybunów, lecz podporządkował ich legatowi, który stał się faktycznym dowódcą legionu. W tych warunkach dwóch trybunów, na których przypadła kolej dowodzenia, pełniło najprawdopodobniej funkcje szefa sztabu. W skład sztabu Cezara wchodziło oprócz trybunów: kwestorzy, którzy wykonywali funkcje oficerów zaopatrzeniowych, *contubernales* – adiutanci ochotnicy, *cohor praetoria* wykonujący obowiązki współczesnych szefów żandarmerii, *speculatores*, którzy stanowili podstawową kadrę organów rozpoznawczych (w każdym legionie było ich dziesięciu) oraz *fabri*, czyli oficerowie inżynierii, którymi kierował *praefectus fabrorum*<sup>2</sup>. Nastąpiło wyraźne

<sup>1</sup> L. Wyszczelski, *Historia...*, wyd. cyt., s. 52.

<sup>2</sup> J. D. Hittle, *Sztab...*, wyd. cyt., s. 38.

oddzielenie funkcji wywiadowczych od operacyjnych. Miało to istotne znaczenie w ewolucji sztabów. Wpłynęło to, bowiem na znaczne podniesienie ich efektywności w porównaniu z poprzednim okresem.

Wojsko rzymskie składało się wyłącznie z wolnych obywateli rzymskich. Nie służyli w wojsku niewolnicy. Szkolenie wojskowe trwało od 17 do 45 roku życia. Wszyscy zobowiązani do służby wojskowej zbierali się na tak zwanym Polu Marsowym w Rzymie, gdzie odbywały się regularne ćwiczenia i przeglądy wojskowe. W czasie szkolenia zarówno zwracano uwagę na wyszkolenie indywidualne jak również umiejętność walki zespołowej<sup>1</sup>.

Należy podkreślić, że system rzymski wywarł bardzo silny wpływ na doktrynę wojskową późniejszych stuleci. Wiele terminów z tamtego okresu zostało zaabsorbowanych i funkcjonuje we współczesnym języku wojskowym, np.: „kwatremistrz”, czyli oficer zaopatrzenia, pochodzi od kwestora.

## **1.2. Szkolenie wojskowe w okresie Średniowiecza i Odrodzenia**

W okresie wczesnego średniowiecza, pomiędzy VI a X wiekiem w Europie ukształtowały się nowe klasy społeczne: wielcy właściciele ziemscy (feudałowie) oraz zależni od nich pańszczyźniani chłopci. Panującą formą produkcji była gospodarka naturalna, co powoduje upadek handlu i rzemiosła<sup>2</sup>. Następuje powolne ograniczenie znaczenia miast. Moźnowładcy organizują własne drużyny wojskowe, które z jednej strony miały zabezpieczyć posiadane ziemie przed najeźdźcami, z drugiej natomiast w każdej chwili mogły być one wezwane na wojnę przez księcia lub króla.

W Średniowieczu oręż militarny stanowiło wojsko rycerskie składające się z doborowej drużyny księcia (króla) oraz pospolitego ruszenia wojów (kmieci)<sup>3</sup>. Od IX wieku wraz z „przypisaniem” chłopca do ziemi rola pospolitego ruszenia znacznie osłabła. Zasadniczego znaczenia w toczonych wojnach nabierała ciężkozbrojna jazda rycerska. W okresie tym ukształtował się inny sposób prowadzenia walki

<sup>1</sup> J. Sikorski, *Zarys...*, wyd. cyt., s. 73.

<sup>2</sup> Tamże, s. 149.

<sup>3</sup> J. Zakrzewski, *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej*, ASG, Warszawa 1974, s. 9.

i przygotowania się do niej rycerzy. Bitwy prowadzone przez rycerstwo po pierwszym uderzeniu frontalnym przekształcały się w zbiorowisko pojedynków.

Sztuka wojowania ograniczała się głównie do bezpośredniego starcia wręcz, a wynik walki zależał bardzo często od osobistej siły rycerza, jego umiejętności w jeździe konnej, posługiwaniu się orężem oraz odwagi i zręczności. Wobec powyższego szkolenie zespołowe, a także walory umysłowe nie odgrywały w tym czasie większej roli. Duże znaczenie miało jednak doskonalenie indywidualnych umiejętności rycerzy polegające na przyuczaniu do prowadzenia walki. Szkolenie to miało charakter wyłącznie praktyczny. Rycerzy przygotowywano do organizowania zasadzek, prowadzenia rozpoznania i wykorzystywania terenu w walce, a także zwłaszcza w późniejszym okresie, do urządzania przepraw i pokonywania przeszkód wodnych<sup>1</sup>.

W Średniowieczu obok innego sposobu prowadzenia walki ukształtowała się również odmienna metoda przygotowania do niej rycerzy. Dużą rolę w szkoleniu tym odgrywały turnieje rycerskie i przeglądy, w których jednak nie uwzględniano ćwiczeń zespołowych.

W czasie szkolenia zwracano najwięcej uwagi na wyrobienie siły fizycznej, śmiałości i wytrwałości. Przyszły rycerz od najmłodszych lat przygotowywał się do swojego rzemiosła. Najpierw był przez kilka lat na służbie u swojego seniora, później jako giermek był pasowany na rycerz. Swoje rycerskie umiejętności rozwijał w czasie licznych wojen oraz na turniejach<sup>2</sup>.

Znaczny postęp w ćwiczeniach siły zbrojnej osiągnięto dopiero w okresie Odrodzenia, a zwłaszcza w XVI i XVII wieku. Przyczyniło się do tego wprowadzenie w miejsce rycerstwa wojsk najemnych, zwanych też zaciężnymi, a także broni palnej. Pod koniec XVI wieku wprowadzono również nowe rodzaje wojsk - artylerię i wojska inżynieryjno-saperskie. W strukturze organizacyjnej wojsk w dalszym ciągu dominowała jednak jazda, której w ćwiczeniach poświęcano najwięcej uwagi.

Powstanie nowych rodzajów wojsk wymagało zróżnicowanego ich szkolenia. Ponadto, co jest najistotniejsze, pojawiła się konieczność współdziałania różnych rodzajów wojsk dla wykonania wspólnych zadań. Zjawisko to musiało również znaleźć swoje odbicie w prowadzonych ćwiczeniach. Było to bezpośrednim impulsem do po-

<sup>1</sup> J. Wołęjszo (kier. zesp.), *Formy i metody szkolenia sztabów wojsk lądowych, praca naukowo-badawcza pk. „Szkolenie dowództw”*, AON, Warszawa 2004, s. 16-17.

<sup>2</sup> J. Sikorski, *Zarys...*, wyd. cyt., s. 151.

wstania załążków szkolenia zespołowego. Szkolenie wojskowe, prowadzone w sposób bardziej zorganizowany poprzez ćwiczenia zespołowe, polegało na intensywnej musztrze, ćwiczeniach z bronią, strzelaniach do tarczy, formowaniu szyku bojowego oraz marszach<sup>1</sup>.

Rozwój sztuki wojennej, a także wzrost roli różnych rodzajów wojsk spowodował gruntowne zmiany w systemie organizacji i prowadzenia wojny. Dowódca nie był już w stanie osobiście kierować wojskami w czasie przygotowania, jak i prowadzenia walki. Konieczna stała się jego współpraca z grupą doświadczonych oficerów, która stanowiła załążki pierwszych sztabów wojskowych. Występowały one najpierw na wyższych, a następnie i na niższych szczeblach dowodzenia. Stosowane w tym okresie formy i metody szkolenia oficerów, sztabów polegające na nabywaniu wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych w wyniku długotrwałej praktyki okazały się niewystarczające. Konsekwencją takiego stanu rzeczy było powstanie w XVI wieku pierwszych szkół wojskowych kształcących przyszłych oficerów, w których duże znaczenie odgrywało wyszkolenie teoretyczne<sup>2</sup>.

Ćwiczenia wojskowe z tego okresu stanowią zupełnie inną jakość w porównaniu z ćwiczeniami rycerstwa. Oprócz dużego znaczenia sprawności indywidualnej pojedynczych żołnierzy, wiele uwagi poświęcano ćwiczeniom zespołowym. Dużą rangę nadawano działaniu całych oddziałów. Ćwiczone zgranie ich wysiłków wewnątrz, a nawet zgrywanie z innymi oddziałami, w tym także wysiłków różnych rodzajów wojsk dla uzyskania większej skuteczności działania.

Na uwagę zasługuje fakt, że w owym czasie w szkoleniu wojsk stosowano ćwiczenie dwustronne lub też z pozorowanym przez ludzi przeciwnikiem. Miało to olbrzymie znaczenie, gdyż korzystnie wpływało na bojowe zachowanie się żołnierzy na ćwiczebnym polu walki. Mobilizowało także do lepszego wykorzystania terenu, urządzeń ochronnych i do opanowania wysokich umiejętności w posługiwaniu się bronią. Wymagało doskonałego przygotowania ćwiczenia pod względem organizacyjnym, a zwłaszcza przygotowania wojsk do jego odbycia, co stawiało wysokie wymagania przed dowódcami wszystkich szczebli. Dla zachowania warunków bezpieczeństwa stosowano broń zastępczą. Były to np.: tak zwane „kruche kopie” (bez grotu) oraz lek-

<sup>1</sup> J. Zakrzewski, *Wybrane...*, wyd. cyt. s. 10.

<sup>2</sup> J. Wołęjszo, *Formy...*, wyd. cyt. s. 13.

kie kule rzucały ręcznie lub miotane z procy. W każdym przypadku chodziło głównie o zachowanie realności walki.

W XVII i w pierwszej połowie XVIII wieku osiągnięto dalszy postęp w szkoleniu wojsk. Więcej uwagi niż dotychczas poświęcano szkoleniu kadry, zwłaszcza dowódców wyższych szczebli dowodzenia. Stanowi to przełomowe zjawisko w szkoleniu wojskowym i jest równocześnie kolejnym wyższym jego etapem. Odbywanie praktyki („terminu”) na dworze królewskim lub u boku wodza przestało być wystarczającym warunkiem do pozyskania wystarczającej wiedzy i umiejętności sprawnego prowadzenia walki.

### **1.3. Ćwiczenia sztabów pod koniec XVIII oraz w XIX wieku**

Pod koniec XVIII, a następnie w XIX wieku, w wyniku rewolucji francuskiej oraz wojen napoleońskich, w szkoleniu oraz wychowaniu wojsk, dokonano ogromnych przeobrażeń. Powstały i intensywnie rozwijały się armie masowe. Nastąpił gwałtowny wzrost znaczenia ćwiczeń, które prowadzone były z większym rozmachem i większą systematycznością. Działalność szkoleniowa w wojsku miała postać systematycznego szkolenia praktyczno-umysłowego. Następował powolny rozwój szkolenia **sytuacyjno-inscenizacyjnego**.

W szkoleniu dominowały takie zagadnienia jak: rozwijanie szyku, walka na bagnety i manewrowanie. Zbyt mocno jednak eksponowano w nich musztrę, dokładne wykonywanie komend, parady, bezwzględne posłuszeństwo i przesadną dbałość o wygląd zewnętrzny. Powstanie armii masowych, a także rozwój środków walki miały znaczący wpływ na sposoby prowadzenia bitew, operacji czy kampanii. Powstały armie narodowe o systemie wcielania rekruta z poboru. Służba wojskowa trwała kilka lat. W ślad za tym wzrastały też wymagania w zakresie wiedzy i umiejętności kadry dowódczej (sztabowej). Niewystarczające okazały się dotychczasowe ćwiczenia, a nawet **manewry**.

Po raz pierwszy manewry zostały zapoczątkowane we Francji przez Ludwika XIV w 1798 r. Brało wówczas w nich udział ok. 68 tys. żołnierzy. W następnych latach wprowadzono je również w armii pruskiej, austriackiej i rosyjskiej<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> J. Wołęjszo, *Formy...*, wyd. cyt. s. 14.

Teoretycy wojskowi dostrzegali konieczność kształtowania i rozwijania u oficerów sprawności myślenia, wyrabiania operatywności oraz bystrości umysłu. Takim właśnie działaniom miały służyć powstające różnego rodzaju formy szkolenia, a w szczególności ćwiczenia. W tym czasie jednocześnie, ukształtował się system szkolenia indywidualnego i zespołowego, który polegał na systematycznej musztrze oraz różnorodnych ćwiczeniach wojskowych.

Pierwszym ćwiczeniem, które w tym czasie zastosowano do szkolenia dowództw (sztabów) była, tzw. **gra wojenna**, która powstała w wyniku przystosowania zasad gry w szachy do zobrazowania ruchów (działań) figur, (pionków) na mapie. W grze tej figurki, pionki – obrazowały bataliony, szwadrony oraz baterie (pododdziały, oddziały) wojsk własnych i przeciwnika<sup>1</sup>.

Pierwsze publikacje książkowe dotyczące zasad gry wojennej pochodzą z 1664 r. Można, zatem przypuszczać, że musiała ona być stosowana w szkoleniu sztabów wojskowych znacznie wcześniej<sup>2</sup>. Początkowo były to, zmodyfikowane na wojskowy sposób, gry na szachownicy. W 1798 r. w Prusach Wenturini, pisarz wojskowy włoskiego pochodzenia, dokonał przeniesienia gry z szachownicy na mapę, dając tym samym pierwowzór obecnie stosowanych w szkoleniu operacyjno-taktycznym ćwiczeń dowódczo-sztabowych. Gra, systematycznie udoskonalana, uwzględniała już możliwości ruchu oddziałów w stosunku do skali mapy, a więc teren i czas. Stała się przez to użyteczniejszą w przygotowaniu kadr oraz doskonaleniu ich wiedzy i umiejętności. Grom wojennym poświęcono jeszcze więcej uwagi po wojnach napoleońskich. Od 1822r., próbowano prowadzić je także na stole plastycznym, początkowo z piasku, a następnie z gipsu.

Oczywiście na początku ćwiczenia te były bardzo proste, z biegiem lat stawały się coraz doskonalsze i bardziej pouczające. Powstały pierwsze szkolenia dla sztabów, które dzisiaj nazywamy ćwiczeniami dowódczo-sztabowymi. Istotny wpływ na rozwój szkolenia dowództw było wprowadzenie w 1876 r. na wyposażenie sztabów związków taktycznych łączności telegraficznej.

W drugiej połowie XIX w. ostatecznie ukształtował się nowoczesny system kształcenia oficerów, dowództw i sztabów. Głównymi formami szkolenia (kształcenia), jakie wówczas dominowały były różnego rodzaju ćwiczenia w terenie

<sup>1</sup> Tamże, s. 22.

<sup>2</sup> T. Piskor, *Gra wojenna z 2-ma zadaniami taktycznymi*, Główna Księgarnia Wojskowa, Warszawa 1920, s. 9.

z wykorzystaniem map sztabowych. Dominującymi metodami wykorzystywanymi w tych ćwiczeniach były w swej istocie zbliżone do współczesnych metod: sytuacyjnej, inscenizacji, a także biograficzno-historycznej.

Na ostateczne ukształtowanie się systemu szkolenia miały znaczący wpływ następujące czynniki: gwałtowny rozwój sztuki wojennej (zmieniające się metody prowadzenia walki), powstanie armii narodowych oraz coraz doskonalsze środki walki (o zwiększonej sile rażenia). Oddziaływały również na to powstające w drugiej połowie XVIII w. szkoły wojskowe przygotowujące kandydatów na oficerów (w 1776 r. w Polsce r. rozpoczęła swoją działalność Szkoła Rycerska) oraz szkoły przygotowujące (doskonalące) wysoko kwalifikowane kadry oficerskie dla wyższych szczebli dowodzenia (akademie sztabowe we Francji, Prusach i Rosji).

Po wojnie w 1870-71 r. pojawiły się tendencje dalszego reformowania gry wojennej. Ostatecznie w 1876 r. odrzucono cały zawily system wykorzystania w niej przyrządów i szablonowy sposób jej prowadzenia stwarzając tak zwaną uproszczoną grę wojenną. Zestaw przyrządów i akcesorii obejmował figurki (znaki) dla każdej ze stron odpowiadające 25 batalionom, 40 szwadronom, 12 bateriom i jednemu oddziałowi pontonowemu, a także linijkę z podziałką, cyrkiel, kostkę do rzutów, instrukcję z przepisami gry, plan (mapę) 1:8000 obejmujący obszar równy 4 milom<sup>1</sup>.

Od tego czasu gra wojenna sprowadzała się do oceny położenia, powzięcia decyzji oraz ćwiczenia w sporządzeniu i wydawaniu rozkazów. Ponieważ nauczanie tych zagadnień było wyjątkowo trudne, złożone i wymagające systematyczności, gra ta stała się wyjątkowo skuteczną formą kształcenia oficerów. Chociaż gry prowadzone były w zasadzie na mapach w pomieszczeniach koszarowych, to coraz częściej wyjeżdżano w teren dla konfrontowania powziętych decyzji z rzeczywistością terenową. Z zasady były one dwustronne. Kolejnym usprawnieniem gry wojennej było wykorzystanie **oleatu** (1888 r.), czyli przezroczystego papieru z wykreślonym szkicem sytuacji lub rysunkiem do nakładania na mapę lub inny rysunek, najczęściej w celu graficznego zobrazowania kolejnych zmian sytuacji<sup>2</sup>. Szczególną rolę odegrał on w tworzeniu sytuacji, zbieraniu, przekazywaniu i wymianie informacji zarówno kierownictwa gry z ćwiczącymi, jak i odwrotnie oraz pomiędzy ćwiczącymi. O jego przydatności i znaczeniu świadczy fakt, że i dziś posiada on powszechne zastosowanie.

<sup>1</sup> J. Wolejszo, *Formy i metody szkolenia...*, wyd. cyt. s. 21.

<sup>2</sup> Tamże, s. 22.

Wyrazem dalszego doskonalenia szkolenia kadr było zastosowanie **ćwiczenia aplikacyjnego**. Uczestniczyły w nim etatowe sztaby lub też zespoły (sztaby) tworzone dla odbycia ćwiczenia np.: ze słuchaczy Wyższej Szkoły Wojennej lub oficerów różnych oddziałów i związków taktycznych. Warto zauważyć, że ten rodzaj ćwiczeń przetrwał do lat 50-tych naszego wieku. Ich przebieg był zazwyczaj następujący. Po otrzymaniu sytuacji – co miało miejsce zwykle w godzinach popołudniowych – w formie założenia taktycznego i graficznego położenia wojsk na mapie lub oleacie ćwiczący wypracowywali decyzje i wynikające z niej rozkazy. Praca odbywała się w pomieszczeniach budynków koszarowych odpowiednich garnizonów, wyznaczonych rozkazem organizacyjnym. Następnego dnia uczestnicy przedstawiali wypracowane decyzje i rozkazy oraz uzasadniali je. Niekiedy wyjeżdżano w teren, gdzie wiele uwagi poświęcano ocenie warunków terenowych, określano miejsca rozmieszczenia elementów ugrupowania bojowego nieprzyjaciela i wojsk własnych. Biorące udział w ćwiczeniu zespoły były stosunkowo nieliczne, na szczeblach pułk-dywizja, najwyżej 12 osobowe. Mapy i założenia wydawano lub przesyłano uczestnikom, co najmniej na kilka dni przed ćwiczeniem. Czas trwania ćwiczenia wahał się od 3 do 5 dni<sup>1</sup>. Na uwagę zasługuje tu fakt, że kolejne sytuacje wydawano w godzinach rannych i opracowywano decyzje w ciągu dnia do wyznaczonego czasu. Na kolejnych ćwiczeniach aplikacyjnych poszczególni oficerowie wyznaczani byli na inne (kolejne) funkcje. Niekiedy ćwiczenia aplikacyjne prowadzono w znacznym oddaleniu od macierzystego garnizonu.

Ćwiczeniem **dowódczo-sztabowym** pozostawała w dalszym ciągu gra wojenna. Różniła się ona od ćwiczenia aplikacyjnego tym, że zachowywano w niej ciągłość działań. Sytuacje narastały, rozwijały się i przekazywane były na bieżąco. Dowódcy i oficerowie zmuszeni byli do natychmiastowego reagowania na ich rozwój. Po wykształceniu się nowej sytuacji, którą podawano sukcesywnie, wymagano natychmiastowej oceny i decyzji<sup>2</sup>. Prowadzono je najczęściej w pomieszczeniach. Charakteryzowały się większym realizmem niż ćwiczenia aplikacyjne. Były także znacznie trudniejsze, dlatego wymagały od oficerów wyższego poziomu wyszkolenia.

<sup>1</sup> J. Kuropieska, *Wspomnienia oficera sztabu 1934-39*. MON, Warszawa 1972, s. 41.

<sup>2</sup> J. Wołęjszo, *Formy...*, wyd. cyt. s. 22-23.

#### **1.4. Szkolenie dowództw w II Rzeczypospolitej**

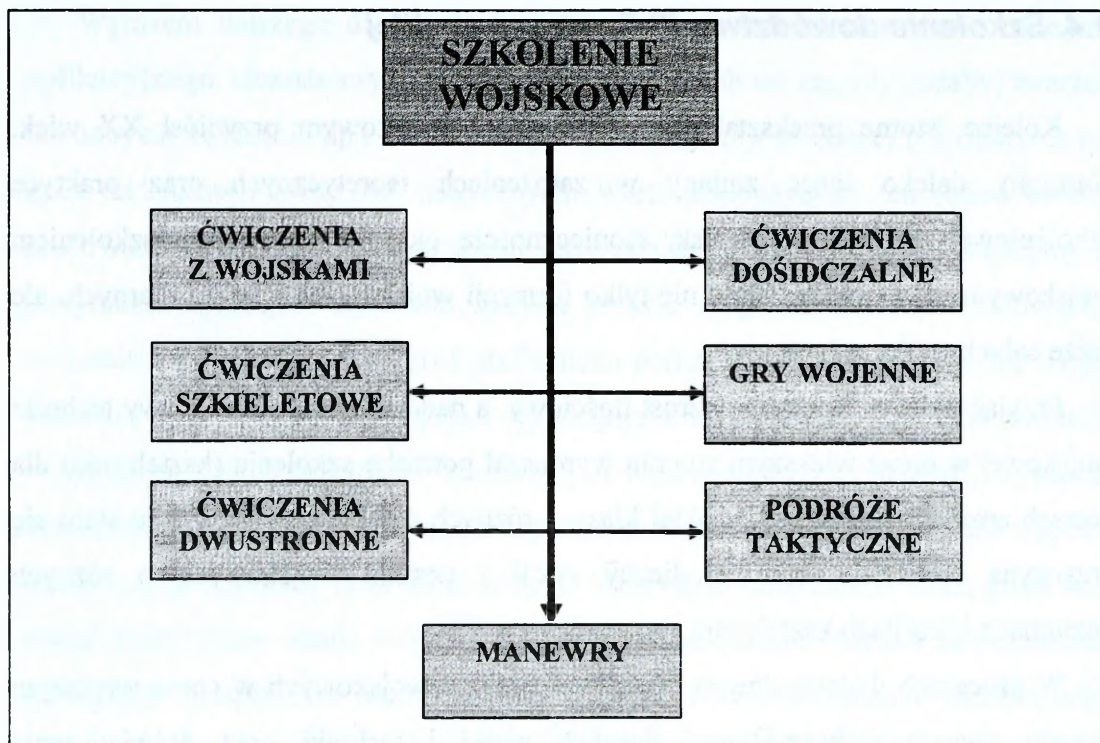
Kolejne istotne przekształcenia w szkoleniu wojskowym przyniósł XX wiek. Nastąpiły daleko idące zmiany w założeniach teoretycznych oraz praktyce szkoleniowej dowództw i wojsk. Koniecznością okazało się objęcie szkoleniem wojskowym na wypadek wojny nie tylko formacji wojskowych i paramilitarnych, ale także całych społeczeństw.

Przyjąć należy, że istotny wzrost ilościowy, a nade wszystko jakościowy techniki wojskowej w coraz większym stopniu wymuszał potrzebę szkolenia (kształcenia) dla potrzeb armii specjalistów wysokiej klasy z różnych dziedzin. Wszystko to stało się przyczyną tworzenia znacznej liczby szkół i uczelni wojskowych o różnych poziomach i profilach kształcenia.

W procesach dydaktycznych (kształcenia) szkół wojskowych w coraz większym stopniu zaczęto wykorzystywać dorobek nauki i techniki oraz doświadczenia cywilnych placówek dydaktycznych w zakresie realizacji niektórych przedmiotów. Pomimo dużego otwarcia się tego szkolnictwa na najnowsze zdobycze nauki i techniki w dalszym ciągu istotnym był czynnik doktrynalny. Znajdował on swoje odbicie w treściach, formach i metodach szkolenia oficerów, dowództw i wojsk okresu międzywojennego (rys. 1.4.1.). Wyżej wymienione czynniki doktrynalne determinowały kierunki rozwoju teorii i praktyki szkoleniowej sił zbrojnych nie tylko w Polsce ale w większości krajów środkowej Europy.

W okresie między wojennym ścierały się dwie koncepcje funkcjonowania sztabu: austro-węgierska i francuska. Od czasu odzyskania niepodległości do 1926 r. Sztab Generalny WP posiadał szerokie kompetencje. Radykalna zmiana w zakresie roli i uprawnień Sztabu Generalnego WP nastąpiła po 12 maja 1926 roku. Związana ona była bezpośrednio z osobą marsz. J. Piłsudskiego, który rozpoczął wcielanie w życie własnej wizji strukturalnych i kompetencyjnych naczelnych władz wojskowych.

Kształtując oblicze głównych organów władzy wojskowej marsz. Piłsudski znacznie ograniczył rolę Sztabu Generalnego WP. Posiadający jak dotychczas dość szerokie uprawnienia kompetencyjne, ten planistyczno-kierowniczy organ sił zbrojnych sprowadzony został do roli „sztabu przybocznego” naczelnego wodza.



Rys. 1.4.1. Formy szkolenia wojskowego II Rzeczypospolitej okresu międzywojennego

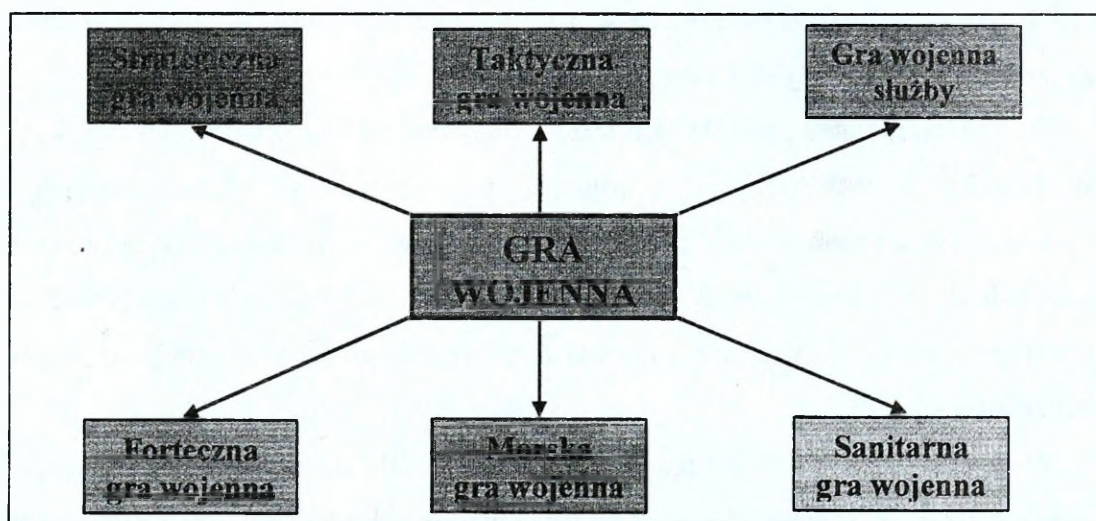
W nowym usytuowaniu podległościowym, głównym zadaniem jego było przygotowywanie, w myśl wytycznych generalnego inspektora, sił zbrojnych państwa do obrony na wypadek konfliktu zbrojnego. Zgodnie z tym zadaniem zakres prac sztabu obejmował:

- a) wytyczne do prac pokojowych wojska w dziedzinie organizacji, dyslokacji, wyszkolenia, uzbrojenia i wyposażenia;
- b) przygotowanie planów mobilizacyjnych, operacyjnych, transportowych i zaopatrzenia;
- c) oraz wszystkie sprawy związane z obroną kraju w ogóle<sup>1</sup>.

Szczególnie ostatni z zapisów charakteryzował się wysoką enigmatycznością, co dawało władzom zwierzchnim możliwość obciążania go dodatkowymi zadaniami. Taki stan rzeczy niejednokrotnie odbijał się negatywnie na możliwości zorganizowania systematycznego szkolenia tej instytucji.

<sup>1</sup> CAW GISZ, Rozkaz L.7313/Org./26, Sygn. I.302.1.3.

Po odzyskaniu niepodległości, na początku lat dwudziestych ubiegłego stulecia, w szkoleniu sztabów pojawiły się **gry wojenne**. Ich celem było nauczenie szybkiej oceny sytuacji strategicznej lub taktycznej, powzięcie określonej decyzji oraz wyrażenia jej w jasno zredagowanych rozkazach<sup>1</sup>. Zwracano w nich dużo uwagi na osobiste przymioty kierownika gry. To jego osoba decydowała o korzyściach, jakie gra ta przynosiła uczestnikom. Miał on obowiązek wypracowania tematu oraz zagadnień gry. Zauważono, że temat nie powinien zawierać w sobie określonej decyzji, lecz przeciwnie musiał dopuszczać kilka rozwiązań logicznie wynikających z analizy sytuacji. Rozmach gry zależał głównie od szkolonego szczebla, jego wyszkolenia oraz posiadanych środków. Przedmiotem gry były polowe działania wojsk w różnych formach działań bojowych (marsz, atak, obrona, pościg, wywiad, ubezpieczenie, bój, walki pozycyjne, itp.) oraz różnorodnych warunkach terenowych i pogodowych. Wyróżniano dwa sposoby prowadzenia gry: ustny oraz pisemny. Stosownie do rodzaju rozwiązywanych problemów wyróżniano kilka rodzajów gry wojennej (rys. 1.4.2.).



źródło: opracowanie własne na podstawie T. Piskor, *Gra...*, wyd. cyt., s.7-9.

Rys. 1.4.2. Rodzaje gry wojennej

<sup>1</sup> T. Piskor, *Gra...*, wyd. cyt. s.14.

W tym okresie prowadzono także **ćwiczenia z wojskami**, ale jedynie na niskich szczeblach dowodzenia, to jest z oddziałami i pododdziałami. Jednakże już w drugiej połowie lat 20-tych prowadzono także ćwiczenia dywizyjne. Wiele ćwiczeń prowadzonych było w nocy. Były to najczęściej **ćwiczenia dwustronne** w późniejszych latach nazywano je międzydywizyjnymi. W tematyce tych ćwiczeń dominowała organizacja i prowadzenie marszu, rozpoznanie i ubezpieczenie, prowadzenie boju spotkaniowego, natarcie i obrona<sup>1</sup>.

W latach 30-tych w Wojsku Polskim pojawił się nowy rodzaj ćwiczeń – **ćwiczenia szkioletowe**<sup>2</sup>. Brały w nich udział etatowe sztaby ze środkami łączności z rozwijaniem i zmianą stanowisk dowodzenia. Stanowiska dowodzenia rozwijane były w miejscowościach, w których do pracy wykorzystywano pomieszczenia miejscowych szkół, dwory i izby mieszkalne ludności. W ich rozmieszczeniu uwzględniano pas działania wojsk własnych i odległość od rubieży styczności z przeciwnikiem<sup>3</sup>.

Prowadzono także **ćwiczenia doświadczalne**<sup>4</sup>. Ich celem było zbadanie możliwości i skutków np.: niszczenia i skażenia środkami chemicznymi komunikacji, niszczenia obiektów ogniem artylerii, lotnictwem itp., a także możliwości ich odbudowy.

Stosowano również **podróże taktyczne**. Miały one na celu skonfrontowanie decyzji powziętych w czasie gry wojennej prowadzonej w okresie zimowym w pomieszczeniach z terenem. Dużą wagę przywiązywano do prowadzonego równocześnie studium terenowego. W podróży tej eksponowana była orientacja w terenie, sprawność posługiwania się mapą i ocena możliwości taktyczno-operacyjnego wykorzystania terenu<sup>5</sup>.

W latach 30-tych wprowadzono ponownie na stałe do praktyki szkolenia dowództw i wojsk **manewry**. Zostały one ustanowione uchwałą sejmu w XVIII wieku. Były to ćwiczenia o dużym rozmachu, prowadzone w jednym czasie w całych siłach zbrojnych. Trwały przez okres sześciu tygodni, zwykle od 1-go sierpnia. Wyprowadzano na nie w pełnym składzie związki taktyczne i oddziały. Odbываły się każdorazowo w innym rejonie na obszarze kraju. Decydowało o tym wiele względów, a nade

<sup>1</sup> J. Wołęjszo, *Formy...*, wyd. cyt. s. 24-25.

<sup>2</sup> CAW 302. 4. 977, Wytyczne do ćwiczenia aplikacyjnego z brygadą kawalerii z 1938 r., które zostało przeprowadzone w garnizonie.

<sup>3</sup> J. Wołęjszo, *Formy...*, wyd. cyt. s. 23-24.

<sup>4</sup> CAW 302. 4. 1294, Sprawdzenie z ćwiczenia doświadczalnego nr 3-a.

<sup>5</sup> J. Wołęjszo, *Formy...*, wyd. cyt. s. 24.

wszystko możliwość zapoznania z warunkami terenowymi oraz wykorzystania go do prowadzenia skutecznych działań. W czasie trwania manewrów prowadzono różnego rodzaju przedsięwzięcia szkoleniowe, a dopiero na ich zakończenie w ciągu 10-14 dni realizowano tak zwane duże ćwiczenia taktyczne<sup>1</sup>.

Generalnie wszystkie ćwiczenia na niższych szczeblach dowodzenia, jak oddział (pododdział), prowadzono na placach ćwiczeń, które znajdowały się zwykle w terenie przyległym do garnizonu, poza miastem. Natomiast ćwiczenia, prowadzone na szczeblu związku taktycznego i wyżej realizowano w ramach manewrów w każdym terenie, który był interesujący ze względów taktyczno-operacyjnych. Dlatego manewry odbywały się zwykle po żniwach, aby zmniejszyć szkody w uprawach.

Na poligonach, które istniały także w owym czasie odbywały się z reguły strzelania artyleryjskie. Natomiast ćwiczenia na nich prowadziły z reguły tylko niektóre związki taktyczne i oddziały, zazwyczaj te, które stacjonowały w pobliżu.

Pod koniec lat 30-tych, w przededniu wybuchu II wojny światowej, przeprowadzono także gry wojenne na najwyższym szczeblu dowodzenia. Ich głównym celem było zbadanie założeń operacyjnych i strategicznych. Skład ćwiczących był specjalnie dobierany, a samo ćwiczenie, jego treści i uzyskane rezultaty okryte były ścisłą tajemnicą.

W czasie wojny, prowadzono również ćwiczenia. Praktycznie aż do wiosny 1945 r. prowadzone były ćwiczenia z wojskami, do szczebla dywizji włącznie. Dla kadry oficerskiej organizowano również krótkotrwałe gry wojenne.

### ***1.5. Doskonalenie dowództw w Polsce po zakończeniu II wojny światowej***

Szkolenie dowództw po zakończeniu II wojny światowej było mocno związane z ukształtowaniem się dwóch przeciwstawnych bloków militarnych: NATO (1949 r.), a następnie Układu Warszawskiego (1955 r.). Powstał wtedy znacznie inny system szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw niż ten wypracowany w okresie II Rzeczypospolitej.

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 25.

Wszystkie przygotowania dowództw na potrzeby ewentualnej wojny realizowany był w ramach wewnętrznego szkolenia doskonalącego kadry. W przypadku Polski zasadniczy wpływ na przyjęte rozwiązania w obszarze systemu szkolenia miała doktryna wojenna największego mocarstwa Układu Warszawskiego, jakim był Związek Socjalistycznych Republik Radzieckich.

Kadra wszystkich szczebli dowodzenia objęta była wewnętrznym szkoleniem doskonalącym, udziałem w ćwiczeniach i treningach oraz specjalistycznym szkoleniem zbiorowym. Problematyka szkolenia operacyjno-taktycznego realizowana była w ramach ćwiczeń, w szczególności zaś w ramach gier wojennych, ćwiczeń szkieletowych oraz ćwiczeń z wojskami.

W pierwszej dekadzie po zakończeniu II wojny światowej istotnie zwiększono ilość ćwiczeń dowódczo-sztabowych, głównie szkieletowych. Wspólną cechą ćwiczeń zespołowych (aplikacyjnych), gier wojennych i ćwiczeń szkieletowych było to, że uczestniczyły w nich przeważnie dowództwa, a także wojska w ograniczonym składzie. Różnice polegały na stopniowaniu trudności i złożoności oraz wynikały z celów, jakie najczęściej stawiały przed ćwiczącymi dowództwa prowadzące te ćwiczenia<sup>1</sup>.

W związku z możliwością użycia broni jądrowej pod koniec lat pięćdziesiątych rozpoczęto wprowadzanie ćwiczeń, w których zajmowano również tą problematyką. Od tego momentu realizowane ćwiczenia charakteryzowały się znacznie większym rozmachem przestrzennym.

Ćwiczenia tego okresu posiadały duży zasięg terytorialny, jak również złożoną problematykę. W szkoleniu dowództw pojawiły się również zagadnienia pozaoperacyjne dotyczące obrony terytorialnej i cywilnej. Liczba realizowanych ćwiczeń na wszystkich szczeblach była bardzo duża. W ciągu roku realizowano przeciętnie na szczeblu Okręgu Wojskowego, Sztabu Generalnego WP, około trzydziestu różnych ćwiczeń (treningów, ćwiczeń dowódczo-sztabowych jednostronnych i wielostronnych oraz z wojskami). W okręgach przeprowadzano dwa lub trzy ćwiczenia w roku, w których uczestniczyły poszczególne związki taktyczne. Większość ćwiczeń realizowanych z udziałem wojsk miała na celu zgrywanie systemów łączności, dowodzenia, zabezpieczenia logistycznego. Dużo miejsca poświęcano też

---

<sup>1</sup> J. Wołęjszo, *Formy...*, wyd. cyt. s. 26-27.

problematyce osiągania Wyższych Stanów Gotowości Bojowej i mobilizacyjnego rozwinięcia, przegrupowania na duże odległości oraz pokonywania szerokich przeszkód wodnych. Wiele było również przedsięwzięć realizowanych w ramach sojuszu przez poszczególne armie Układu Warszawskiego.

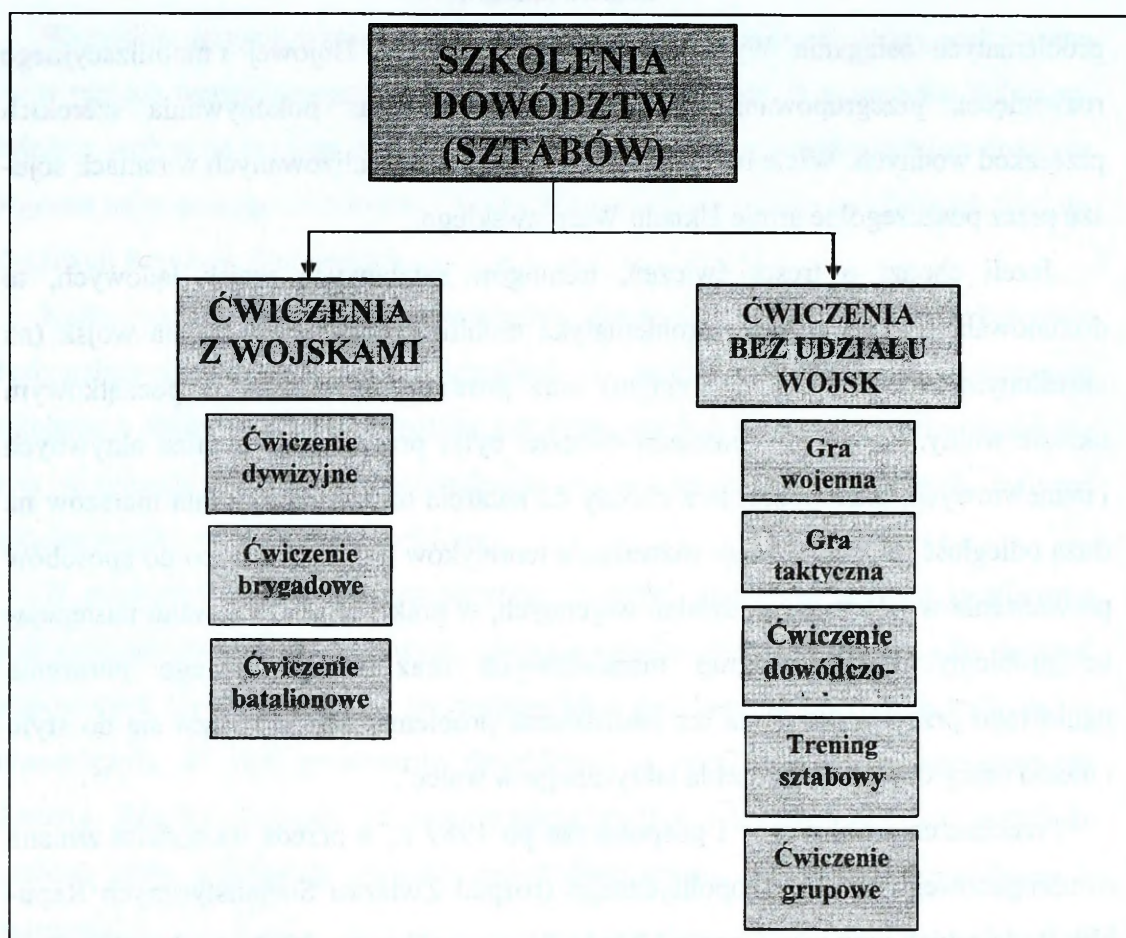
Jeżeli chodzi o treści ćwiczeń, treningów sztabowych wojsk lądowych, to dominowała w nich głównie problematyka mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk (na określonym szczeblu organizacyjnym) oraz prowadzenia działań w początkowym okresie wojny. Kolejnymi tematami ćwiczeń były: prowadzenie działań aktywnych i manewrowych, przechodzenia z obrony do natarcia oraz wykonywania marszów na dużą odległość. Uwzględniając rozważania teoretyków wojskowych, co do sposobów prowadzenia współczesnych działań wojennych, w praktyce podejmowano następujące problemy: działania grup manewrowych oraz kompleksowego porażenia ogniowego przeciwnika. Była też realizowana problematyka odnosząca się do stylu i metod pracy dowództw szczebla taktycznego w walce<sup>1</sup>.

Przeobrażenia polityczne i gospodarcze po 1989 r., a przede wszystkim zmiana dwubiegunowego układu geopolitycznego (rozpad Związku Socjalistycznych Republik Radzieckich oraz rozwiązanie Układu Warszawskiego w 1991 r.) zdecydowały o potrzebie tworzenia nowej doktryny wojskowej.

Od 1994 r., kiedy Polska została zaproszona przez NATO do udziału w programie „Partnerstwo dla Pokoju” stało się możliwe uczestnictwo polskich oficerów sztabu i wojsk w licznych ćwiczeniach realizowanych według procedur Sojuszu Północnoatlantyckiego. Stanowiło to impuls do powstawania nowych rozwiązań w zakresie systemu szkolenia dowództw i wojsk. Stosowane formy kształcenia kadry dowództw miały sprzyjać nauczaniu, doskonaleniu i sprawdzeniu umiejętności prowadzenia walki (operacji, bitwy) oraz działań w sytuacji kryzysu wewnętrznego państwa (rys. 1.5.1.). Zakładano również, że system szkolenia operacyjno-taktycznego funkcjonował będzie na wszystkich szczeblach dowodzenia w sposób autonomiczny. W kompetencjach szkoleniowych poszczególnych dowódców należało wypracowanie struktury szkolenia, składu szkolonych, przedmiotów (tematyki), zastosowanych form i metod przy uwzględnieniu kosztów szkolenia.

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 28.



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Halik, *System szkolenia Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP w czasie pokoju. Część III. Podstawowe podsystemy szkolenia Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2002, s. 38.

Rys. 1.5.1. Szkolenie dowództw w Polsce po II wojnie światowej

Ćwiczenia bez udziału wojsk (operacyjne jak i taktyczne) umożliwiały praktyczne doskonalenie dowództw w dowodzeniu podległymi wojskami oraz zgrywaniu sztabów w zakresie planowania, organizowania i zabezpieczenia działań.

**Gra wojenna** była formą szkolenia dowództw sześcibla operacyjnego i strategicznego oraz centralnych i terenowych organów administracji rządowej, a także samorządów terytorialnych. Celem gry wojennej było rozwiązywanie problemów dotyczących: struktur organizacyjnych sił zbrojnych, funkcjonowania organów dowodzenia<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZRP*, Sztab Generalny WP, Warszawa 1995, s. 15.

Natomiast w **grze taktycznej** szkolone były etatowe dowództwa taktycznych szczebli dowodzenia (dywizja – brygada) w przewidywanych warunkach terenowych z wykorzystaniem własnych środków dowodzenia. Celem gier taktycznych było utrwalanie i doskonalenie umiejętności i nawyków oficerów w działaniu zespołowym na rzecz racjonalnego dowodzenia podległymi elementami ugrupowania taktycznego.

Celem **ćwiczeń dowódczo-sztabowych** było doskonalenie umiejętności dowódców i oficerów sztabów w rozwiązywaniu zespołowym problemów operacyjnych i taktycznych oraz dowodzenia i zabezpieczenia walki. Istota tych ćwiczeń polega na tym, że zespół ćwiczący stanowiący etatowy organ dowodzenia wojskami<sup>1</sup>.

**Trening sztabowy** był rodzajem ćwiczenia wykorzystywanego w szkoleniu dowództw (sztabów) wszystkich szczebli dowodzenia od batalionu wzwyż gdzie głównym celem było doskonalenie praktycznych umiejętności indywidualnych oficerów w zakresie wykonywania obowiązków na etatowych stanowiskach oraz zgrywanie (współdziałanie) wszystkich osób funkcyjnych sztabu, poszczególnych zespołów i sekcji.

**Ćwiczenie grupowe** (studyjne) były najprostszymi i najmniej kosztownymi rodzajem ćwiczeń. Stosowane były w indywidualnym szkoleniu (kształceniu) oficerów dowództw (sztabów) na niższych szczeblach dowodzenia, a także w uczelniach i ośrodkach kształcenia kadr dowódczo-sztabowych. Celem ich było nauczenie lub doskonalenie praktycznego rozwiązywania problemów operacyjno-taktycznych, a także wykonywanie pewnych czynności na określonym stanowisku (funkcji) służbowym.

**Ćwiczenia z udziałem wojsk** jako typy ćwiczeń, a także realistyczne formy szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego umożliwiały praktyczne doskonalenie umiejętności wszystkich dowództw w dowodzeniu podległymi wojskami oraz zgrywanie sztabów i oddziałów (pododdziałów) w przygotowaniu i prowadzeniu walki. Celem ćwiczeń z wojskami było zgrywanie działania dowództw oraz wojsk w warunkach najbardziej zbliżonych do rzeczywistej walki oraz wyrabianie umiejętności i nawyków, odporności fizycznej i psychicznej, a także kształtowanie cech charakteru, które są niezbędne żołnierzowi w walce<sup>2</sup>.

Po wstąpieniu Polski do NATO w 1999 r. przyjęta i funkcjonująca wcześniej organizacja szkolenia kadry dowództw, sztabów i wojsk praktycznie nie uległa

<sup>1</sup> J. Halik, *System...*, wyd. cyt. s. 40.

<sup>2</sup> Tamże, s. 43.

zmianie. Jedynie gruntownemu przeobrażeniu uległy treści szkolenia (kształcenia) w szkołach (ośrodkach szkolenia) oraz w akademiach wojskowych, a także w szkoleniu operacyjno-taktycznym dowództw<sup>1</sup>.

Bardzo duży wpływ na treści szkolenia (kształcenia) operacyjno-taktycznego miał wprowadzony do wojsk w 2000 roku regulamin działań taktycznych wojsk lądowych. Decydujące znaczenie dla przemiany systemu szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw miało wprowadzenie procedur i standardów natowskich w zakresie procesu wypracowania decyzji do operacji, bitwy, walki.

W 2004 r. wprowadzono nowy dokument doktrynalny dotyczący organizacji szkolenia dowództw w Siłach Zbrojnych RP, który normuje proces programowania, planowania oraz organizacji szkolenia dowództw w całych siłach zbrojnych. System i organizacja procesu szkolenia dowództw oraz jego treści podporządkowane są osiągnięciu, utrzymaniu oraz podnoszeniu sprawności organów dowodzenia w realizacji misji, zadań oraz ich zdolności operacyjnych<sup>2</sup>.

Proces programowania, planowania i organizowania ćwiczeń, został dostosowany do rozwiązań funkcjonujących w Sojuszu Północnoatlantyckim. Unormowane są w nim również zasady udziału organów administracji państwowej i samorządowej oraz sił i środków pozamilitarnych ogniw obronnych w ćwiczeniach wojskowych, w ramach wsparcia wojsk własnych i sojusznicznych prowadzących operacje na terytorium kraju.

---

<sup>1</sup> J. Wolejszo, *Formy...*, wyd. cyt. s. 31.

<sup>2</sup> *Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w Siłach Zbrojnych RP (DD/7.1.)*, Sztab Generalny WP, Warszawa 2004, s. 5.

## ROZDZIAŁ 2

# TEORIA ĆWICZEŃ WOJSKOWYCH

---

### 2.1. Podstawowe pojęcia i definicje ćwiczeń wojskowych

Pojęcie „ćwiczenie” na ogół różnie się rozumie i interpretuje. Najczęściej w języku potocznym ćwiczenie po prostu kojarzy się z wykonywaniem jakiejś czynności, wiele razy, często do skutku. Według Słownika języka polskiego „ćwiczenie” to rzeczownik wywodzący się od czasownika - *ćwiczyć*, który oznacza: *zaprawiać, sposobić do czegoś, doskonalić w czymś, wprawiać, kształcić (ćwiczyć umysł, wolę, ćwiczyć kogoś w sztuce wojennej)*. Inna definicja pojęcia „ćwiczenie” brzmi ... *ćwiczenie to czynność wykonywana i powtarzana do wprawy w celu opanowania jakiejś umiejętności, nabycia sprawności w jakiejś dziedzinie*<sup>1</sup>. Jak wynika już z samej definicji ćwiczenie to pojęcie abstrakcyjne ale wiążące się z wieloma dziedzinami działalności człowieka czyli m.in. z nauczaniem (kształceniem), a także sprawnością tegoż działania. Mówiąc inaczej ćwiczenie ze swej istoty ma aspekt dydaktyczny, psychologiczny i prakseologiczny. Pojęcie „ćwiczenie”, tym razem zaczerpnięte z encyklopedii, która w rzeczy samej zajmuje się problematyką wojskową definiowane jest następująco: ...*ćwiczenie w szkoleniu wojskowym - to zespół czynności wykonywanych i powtarzanych przez żołnierzy i pododdziały (oddziały, związki) oraz sztaby dla nabycia wprawy w określonym działaniu. Rozróżnia się ćwiczenia taktyczne, ćwiczenia z wyszkolenia ogniowego, ćwiczenia z musztry, ćwiczenia w obsłudze urządzeń technicznych i ćwiczenia fizyczne*<sup>2</sup>. Definicja ta dotyczy różnorodnego, szeroko pojętego środowiska wojskowego, zwłaszcza dowództw, pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych i ujmuje ćwiczenie, jako czynności umysłowe oraz fizyczne, manualne, ruchowe z przewagą tych drugich.

<sup>1</sup> Por. *Słownik języka polskiego, tom I*. PWN, Warszawa 1978, s. 354.

<sup>2</sup> Por. *Mała encyklopedia wojskowa*, MON, Warszawa 1976, s. 287.

W znaczeniu dydaktycznym ćwiczenie definiowane jest jako: „... *podstawowa forma szkolenia wojskowego, umożliwiająca wszechstronne praktyczne przygotowanie żołnierzy, pododdziałów (oddziałów, związków) oraz dowództw do prowadzenia działań bojowych w warunkach współczesnego pola walki*”. Przez ćwiczenie żołnierze nabywają wprawy w posługiwaniu się uzbrojeniem, obsłudze sprzętu wojskowego, zdobywają również odporność i wytrzymałość fizyczną. Podstawowe znaczenie w szkoleniu wojskowym ma ćwiczenie taktyczne. Najlepsze wyniki w nauczaniu uzyskuje się przez łączenie w ćwiczeniach taktycznych elementów ćwiczeń z wyszkolenia ogniowego, technicznego i wychowania fizycznego<sup>1</sup>.

Z kolei definicja ćwiczenia taktycznego brzmi następująco: „... *ćwiczenie taktyczne to forma organizacyjna praktycznego szkolenia oficerów, dowództw i wojsk w terenie lub pomieszczeniach, podczas którego ćwiczący działają zgodnie z zasadami taktyczno-operacyjnymi zakładającymi istnienie warunków zbliżonych do rzeczywistego pola walki*”<sup>2</sup>. Z przytoczonej definicji należy wnioskować, że ćwiczenie jest podstawową formą dydaktyczną stosowaną w szkoleniu wojskowym<sup>3</sup>, a wszystkie inne znane i stosowane formy szkolenia są tylko pomocniczymi w całokształcie praktycznego szkolenia żołnierzy, oficerów, dowództw i wojsk.

Wszystkie powyższe określenia utwierdzają w przekonaniu, że ćwiczenie wojskowe jest formą szczególną, która ma przygotować określone osoby funkcyjne oraz całe organizmy wojskowe do zadań niezwykle, specyficznych – do działania na polu walki. Analizując określone elementy (czynniki), które powinny wystąpić w procesie dydaktycznym, forma określa zewnętrzny kształt (postać) organizacyjnej strony wszelkiej działalności dydaktycznej (zajęć). Za podstawowe kryterium określenia, formy organizacyjnej zajęć, powszechnie uznaje się poziom i specyfikę kształcenia, liczbę uczestników tego procesu i ich wzajemne relacje, jak również miejsce i czas prowadzenia zajęć dydaktycznych oraz warunki i możliwości ich realizacji.

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 288.

<sup>2</sup> Tamże, s. 289.

<sup>3</sup> Podobna interpretację ćwiczeń w ogóle oraz ćwiczeń taktycznych i ćwiczeń jako formy szkolenia można spotkać również w *Wojskowym słowniku podstawowych terminów wojskowych*. Zob. *Słownik Podstawowych terminów wojskowych*, MON, Warszawa 1977.

W przypadku formy szkolenia wojskowego można również wyróżnić te same elementy. Bo przecież występują w nim takie czynniki jak: *poziom i specyfika szkolenia* (kształcenia); uczestnicy szkolenia (kształcenia), czyli tak zwany *podmiot szkolenia* (kształcenia) – oficerowie, dowództwa, wojska, słuchacze; *miejsce i czas szkolenia*, czyli teren lub pomieszczenia; *warunki i możliwości realizacji*, czyli warunki zbliżone do współczesnego pola walki oraz sposoby kształcenia czyli *metody i zasady* stosowane w rzeczywistym działaniu na polu walki. Z tego porównania wynika, że ćwiczenie jest formą szkolenia gdyż odpowiada wszystkim kryteriom, które ją wyróżniają spośród innych elementów systemu (procesu) szkolenia w wojsku.

Bardziej rozbudowaną i jednocześnie ujmującą poszczególne elementy definicją ćwiczenia taktycznego i operacyjnego można spotkać w pracy B. Szulca. Autor definiuje ćwiczenie tak: ... *przez ćwiczenie taktyczne i operacyjne rozumiemy taką formę organizacyjną praktycznego szkolenia oficerów, dowództw i wojsk, w której ramach ćwiczący, na tle umownej zbliżonej do rzeczywistych warunków działań, sytuacji taktycznej lub operacyjnej rozwiązują problemy w zakresie organizowania i prowadzenia walki i bitwy*<sup>1</sup>. Podobne definicje, ale oddzielnie dla ćwiczeń z dowództwami i z wojskami przedstawione są w instrukcjach dotyczących przygotowania i prowadzenia ćwiczeń z dowództwami i wojskami w SZ RP wydanymi przez Sztab Generalny WP.

**Ćwiczenia z dowództwami**<sup>2</sup> – to ćwiczenia, w których podmiotem szkolenia są dowództwa wraz z elementami systemu łączności zapewniającymi wewnętrzną i zewnętrzną wymianę i dystrybucję informacji oraz komórki z urzędów administracji państwowej i samorządowej oraz pozamilitarnych ogniw obronnych państwa. Istota ćwiczenia polega na doskonaleniu umiejętności indywidualnych kadry i zgraniu komórek funkcjonalnych dowództw w relacjach wewnętrznych oraz zewnętrznych pomiędzy organami dowodzenia w procesie przygotowania operacyjnego i dowodzenia w trakcie operacji (walki). Ćwiczenia te mogą być prowadzone w warunkach polo-

<sup>1</sup> Por. B. Szulc (red.), *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*. AON, Warszawa 1993, s.10.

<sup>2</sup> Według Instrukcji o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w SZ (DD/7.1.1.), Szt. Gen., Warszawa 2004 oraz Organizacji szkolenia dowództw i sztabów SZ RP (DD/7.1.), Szt. Gen., Warszawa 2004: **ćwiczenia z dowództwami i sztabami**. Wg NATO – COMMAND POST EXERCISE (CPX) – ćwiczenie dowódczo-sztabowe

wych lub obiektach stacjonarnych z wykorzystaniem informatycznych programów symulacyjnych i wspomagających proces dowodzenia.

**Ćwiczenia z wojskami**<sup>1</sup> – są najwyższą formą ćwiczenia, w których podmiotem szkolenia są dowództwa i wojska. Istota ćwiczenia polega na pogłębieniu umiejętności dowództw w planowaniu, organizowaniu i dowodzeniu podległymi wojskami oraz sprawdzeniu tych umiejętności w oparciu o realnie działające wojska (pododdziały). Szkolenie skupia się na przygotowaniu wszystkich biorących udział w ćwiczeniu komponentów do działania w różnych środowiskach pola walki. Ćwiczenia tego typu mogą być prowadzone wyłącznie w warunkach polowych z rozwiniętym mobilnym (mobilno-stacjonarnym) systemem dowodzenia. Strategiczne i operacyjne organy dowodzenia zaangażowane w ćwiczeniu mogą również realizować zadania w oparciu o stacjonarne stanowiska dowodzenia.

Generalnie na podstawie przytoczonych definicji ćwiczeń wojskowych można stwierdzić, że za wyjątkiem niewielkich różnic w zdaniach definiujących są one poprawne, gdyż zawierają zasadniczą część definicji czyli wyraz *definiowany* „*definiendum*”, zwrot łączący oraz wyraz definiujący czyli „*definiens*”. Ponadto dowodzą, że ćwiczenie jako takie jest formą szkolenia, która (w ramach której) przygotowuje szkolonych do prowadzenia walki, bitwy, operacji.

Dla ujednolicenia poglądów można sprecyzować definicję, która będzie stanowić podstawę do dalszych rozważań. Definicja ta brzmi następująco: „... *ćwiczenie wojskowe (taktyczne, operacyjne, strategiczne), to taka forma organizacyjna praktycznego szkolenia dowództw i wojsk, w ramach której ćwiczący, na tle umownej, zbliżonej do rzeczywistych warunków działań, sytuacji taktycznej, operacyjnej, strategicznej rozwiązują problemy zgodnie z zasadami strategii, sztuki operacyjnej i taktyki w zakresie organizowania i prowadzenia działań taktycznych*”.

---

<sup>1</sup> Wg NATO – LIVE EXERCISE (LIVEX) – ćwiczenie z wojskami.

## **2.2. Rola i miejsce ćwiczeń z dowództwami w systemie szkolenia SZ RP**

System szkolenia SZ RP z uwagi na konieczność realizacji specyficznych celów i zadań w zakresie wszechstronnego przygotowania dowództw i wojsk do sprawnego i skutecznego działania na polu walki funkcjonuje w oparciu między innymi o podsystemy: szkolenia (doskonalenia) dowództw oraz szkolenia wojsk. Z uwagi na ową specyfikę celów oraz zadań, jakie stoją przed wojskami w SZ RP przygotowanie dowództw i wojsk winno odbywać się za pomocą swoistego układu form oraz metod szkolenia przy wykorzystaniu określonych środków i warunków niezbędnych do realizacji przewidzianych treści. Do najbardziej skutecznych i w dużym stopniu odpowiadających realizmowi pola walki form szkolenia należą oczywiście *ćwiczenia wojskowe*. Spełniają one główną rolę w procesie szkolenia, to należy zdawać sobie sprawę z tego, że ich skuteczność i efektywność zależy od trafnego doboru rodzaju lub odmiany ćwiczenia. Z kolei rozpatrując samo ćwiczenie jako przedsięwzięcie dydaktyczne to jego rola i znaczenie będzie tym większa, im oryginalniej będą przygotowane scenariusze (sytuacje operacyjne, taktyczne) rozegrania hipotetycznej walki, bitwy, czy operacji.

W procesie szkolenia (kształcenia) kadr dowódczo-sztabowych trzeba oczywiście uwzględnić podstawowe niejako założenie, że nieco inną rolę i funkcję mają do spełnienia ćwiczenia w szkolnictwie wojskowym (różnych kierunków i poziomów), a inną w szkoleniu i doskonaleniu kadr dowódczych i sztabowych oddziałów, związków taktycznych i operacyjnych. Aby więc ćwiczenia mogły spełniać stosownie do potrzeb szkolenia dowództw i wojsk oraz instytucji i uczelni (szkół) wojskowych, wyznaczoną im rolę i funkcję muszą być opracowane i prowadzone zgodnie z obowiązującą teorią i praktyką oraz z zasadami metodycznymi. Analizując istotę i cele oraz treści poszczególnych typów i rodzajów oraz odmian ćwiczeń, w szczególności zaś poszczególnych ich rodzajów można wysnuć wniosek, że każdy rodzaj ćwiczenia z dowództwami ze względu na swoją istotę (sposób przygotowania i prowadzenia) oraz cele i funkcje jakie się przed nimi stawia ma do spełnienia inną rolę w przygotowaniu (doskonaleniu) profesjonalnym dowódców i zespołowym przygotowaniu dowództw i wojsk.

**Trening sztabowy**, to taki rodzaj ćwiczenia z dowództwami, który wykorzystywany jest do szkolenia i zgrywania profesjonalistów do działania w ramach zespołu, którym jest dowództwo<sup>1</sup> – organ dowodzenia<sup>2</sup> od szczebla batalionu do szczebla strategicznego. Jego celem jest doskonalenie praktycznych umiejętności indywidualnych oficerów w zakresie wykonywania obowiązków na etatowych stanowiskach, a nade wszystko zgrywanie (współdziałanie) wszystkich osób funkcyjnych tworzących ten sztab, poszczególne jego zespoły, sekcje, grupy na rzecz wypracowania danych (kalkulacji) i wariantów działania niezbędnych do podjęcia decyzji przez dowódcę. Jego rola polega na doskonaleniu (trenowaniu) oficerów różnych specjalności w indywidualnym i we „wspólnym” zbieraniu, studiowaniu, analizowaniu danych i sytuacji w celu wypracowania zamiaru najbardziejżądanego modelu przeprowadzenia działań opracowania określonych dokumentów, zarządzeń, rozkazów, planów działań itp. Trening sztabowy ze względu na swoją rolę, jaką się mu wyznacza w procesie szkolenia (doskonalenia) dowództw, jeśli chodzi o czas jego trwania, jest przedsięwzięciem stosunkowo krótkim. Można powiedzieć, że jest on epizodem, jeśli chodzi o czas działań rozpatrywanych w czasie hipotetycznej walki (bitwy). Treścią pracy poszczególnych oficerów (dowódców, oficerów dowództwa) jest najczęściej wycinkowe dokonywanie kalkulacji operacyjno-taktycznych i wariantowanie sposobów użycia wojsk, opracowanie wybranych dokumentów planistyczno-mobilizacyjnych, wykonywanie operacyjnych (taktycznych) zadań sztabowych w zakresie organizacji dowodzenia,

<sup>1</sup> **Dowództwo** to zespół osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych, przy pomocy, którego dowódca dowodzi podległymi wojskami. W skład dowództwa wchodzi: dowódca, jego zastępcy oraz sztab. W niektórych armiach świata do dowództwa zalicza się również ogniwa sztabowe szefów rodzajów wojsk, komórki logistyczne i inne. Por. A. Tomaszewski, (red. nauk.) *Podstawowe kategorie sztuki wojennej*, AON Warszawa 1996, s. 323; *Organizacja dowodzenia w jednostkach operacyjnych wojsk lądowych*, część I, pod red. J. Michniak, AON Warszawa 1997, s. 9. **Sztab** to organ dowodzenia występujący od szczebla pododdziału do szczebla centralnego. Organizuje on przygotowanie oraz prowadzenie działań. Przygotowuje wszelkie kalkulacje oraz dane potrzebne dowódcy do podjęcia przez niego decyzji. W okresie pokoju głównym zadaniem sztabu jest organizowanie szkolenia dowództw i wojsk. Słowo „sztab” zostało zapożyczone z języka niemieckiego i zaadaptowane w wielu językach. W języku niemieckim *stab* w znaczeniu wojskowym oznacza organ dowodzenia, dowództwo, kierownictwo. W języku angielskim wyraz *staff* jako rzeczownik oznacza „personel”, jako czasownik ma znaczenie „obsadzać personelem”. *Leksykon wiedzy wojskowej*, red. M. Laprus, MON, Warszawa 1979, s. 435.

<sup>2</sup> **Organ dowodzenia** to dowództwo pododdziału, oddziału, związku taktycznego (kierownictwo instytucji) o charakterze dowódczo-sztabowym, którym podlegają organizacyjnie jednostki wojskowe. Dowódcy stojący na czele organu dowodzenia odpowiadają za całokształt działalności podległych jednostek, mają prawo rozkazywania im oraz podejmowania decyzji o ich użyciu. Sztab pododdziału, oddziału i związku taktycznego jest głównym organem dowodzenia dowódcy. *Leksykon wiedzy wojskowej*, red. M. Laprus, MON Warszawa 1979, s. 287.

współdziałania oraz zabezpieczenia bojowego i logistycznego działań, a także doskonalenie w posługiwaniu się technicznymi środkami dowodzenia i łączności.

Rola ćwiczeń *dowódczo-sztabowych* sprowadza się natomiast do doskonalenia kadry dowództwa w stosowaniu wiedzy teoretycznej w praktycznym rozwiązywaniu problemów i zadań taktyczno-operacyjnych oraz poszerzaniu i pogłębianiu jej. Spełniają one (te ćwiczenia) ważną rolę w rozwijaniu umiejętności pracy zespołowej poszczególnych komórek oraz dowództwa w całości. Dopiero w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych uwidacznia się wzajemna zależność i konieczność współpracy poszczególnych oficerów sztabu oraz poszczególnych elementów struktury organów dowodzenia dla operatywności w organizowaniu i kierowaniu działaniami w zmieniającej się sytuacji operacyjno-taktycznej i w realnym czasie operacyjnym. Zasadniczą jednakże rolą tych ćwiczeń jest przygotowanie etatowych dowództw do dowodzenia wojskami w czasie działań bojowych i w misji.

W ćwiczeniach dowódczo-sztabowych realizowanych w ramach procesu dydaktycznego w uczelniach wojskowych, szczególnie w AON ich rola polega na stopniowym wdrażaniu oficerów do pracy zespołowej oraz na zrozumieniu istoty współpracy, jej zależności i wzajemnych powiązań poszczególnych funkcji, zespołów sztabu i ogólnie dowództwa w procesie przygotowania i prowadzenia działań (operacji). Jest to rola wyjątkowo ważna. Studenci, po odbyciu ćwiczeń grupowych są stopniowo wdrażani do pracy w ramach dowództwa wykonując prace (zadania) związane ze specjalnością lub wyznaczoną inną rolą (funkcją) w ćwiczeniu. Zwykle w pierwszej kolejności są to role, jakie im się wyznacza już w czasie trwania ćwiczeń grupowych, w których wykorzystywane są elementy ćwiczeń dowódczo-sztabowych. Ćwiczący analizują i oceniają sytuację (położenie) w ujęciu statycznym. Po podjęciu decyzji i ogłoszeniu zamiaru uzasadniają wspólnie jego realność i zasadność w danych warunkach, a także przedstawia się im optymalny wariant w danej sytuacji, jako jeden z możliwych do przyjęcia. Jest to bardzo istotne z dydaktycznego i metodycznego punktu widzenia, gdyż rozwiązywanie (omawianie) wspólne przyjętych indywidualnych rozwiązań uczy ich rozważnego i krytycznego podejścia do rozwiązywanych problemów, pokazując jednocześnie konsekwencje złych (błędnych) decyzji.

Konstatując należy podkreślić, iż wymienione rodzaje ćwiczeń wynikają z potrzeb szkolenia dowódców (oficerów specjalistów rodzajów wojsk), dowództw i wojsk. Ich stopień zbliżenia do realiów hipotetycznego obszaru działania a także, co się z tym wiąże efektów szkoleniowych uzależnione będą od doboru odpowiedniego rodzaju i odmiany ćwiczeń, a także właściwego ich przygotowania i prowadzenia.

Zastosowanie określonego rodzaju ćwiczenia będzie prawie zawsze uzależnione od stopnia przygotowania (zaawansowania) uczestników ćwiczenia, od sposobu i jakości rozwiązywanych problemów taktycznych i operacyjnych. Wiadomo bowiem, że ćwiczenie grupowe będzie stosowane wówczas, gdy wystąpi potrzeba przygotowania profesjonalnego do rozwiązywania problemów przez określoną osobę funkcyjną. Ćwiczenie to poza tym jest ze względu na realizm najniżej usytuowane w hierarchii ćwiczeń i ponadto odznacza się znaczną umownością i wręcz „prostotą” organizacyjną. Trening sztabowy czy ćwiczenie dowódczo-sztabowe mogą być stosowane po zrealizowaniu ćwiczeń przygotowawczych. Taka zależność jest konieczna ze względu na stopień złożoności i trudności rozwiązywanych problemów. Każde kolejne ćwiczenie – rodzaj ćwiczenia – będzie implikowane złożonością sytuacji taktycznej (operacyjnej), warunkami w jakich przyjdzie szkolonym rozwiązywać problemy (w coraz większym stopniu zbliżonych do warunków realnego pola walki, bitwy) oraz czasem, który decydował będzie o powodzeniu (zwycięstwie) w walce. Kolejność stosowania ćwiczeń, kreuje m.in. realizm pola walki tzn. treningi sztabowe, ćwiczenia dowódczo-sztabowe, gry wojenne i ćwiczenia z wojskami i ze strzelaniem są stosowane w szczególności w szkoleniu (kształceniu) oficerów w uczelniach wojskowych. Natomiast w dowództwach i wojskach realizacja odpowiedniego rodzaju ćwiczenia oraz ich odmian uzależniona będzie od zadania głównego, które otrzymał dany pododdział, oddział, związek taktyczny, czy operacyjny. Zadanie główne dla jednostki określa dowódca wyższego szczebla, a jednostka przygotowuje się do jego realizacji na wypadek ewentualnego zagrożenia, kryzysu lub wojny (misji). W zależności od szczebla i struktury organizacyjnej jednostki poszczególne ćwiczenia są realizowane z większą lub mniejszą częstotliwością uzależnioną od konieczności utrzymywania przez nią określonej kategorii zdolności bojowej. Co prawda częstotli-

wość ćwiczeń jest generalnie określona w dokumentach planistycznych i rozkazodawczych przełożonego, to jednak ich liczba w ostateczności zależy będzie od realnych potrzeb ich organizowania dla osiągnięcia ostatecznego celu przygotowania dowództwa i wojsk jednostki do realizacji zadania zgodnie z wojennym przeznaczeniem.

### **2.3. Zasady metodyczne ćwiczeń**

Proces dydaktyczny w każdym środowisku i na każdym poziomie kształcenia przebiega według określonych ukształtowanych w toku działalności pedagogicznej reguł i norm, nakazów, które są również odzwierciedleniem określonego związku prakseologii z dydaktyką. Większość z nich wspólnie się przenika i uzupełnia.

Ćwiczenia wojskowe jako forma szkolenia (doskonalenia) podlegają wszelkim rygorom kształcenia. Podlegają również zasadom sprawnego działania (kryteria ocen i dyrektywy działania). Dlatego też w ich przygotowaniu i prowadzeniu konieczne jest przestrzeganie powszechnie przyjętych zasad nauczania i zasad prakseologicznych. Specyficzne właściwości ćwiczeń oraz wieloletnia praktyczna działalność dowódców (dowództw) i wojsk w zakresie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń wskazują jednak na konieczność wyodrębnienia pewnych reguł (prawidłowości) typowych dla tej formy szkolenia (kształcenia), których przestrzeganie przez kierownictwo i ćwiczących wpływa na efekty szkolenia. Prawidłowości te nazywa się zasadami metodycznymi ćwiczeń.

*Zasady metodyczne ćwiczeń* to zbiór reguł i norm postępowania organizatorów, kierownictw i ćwiczących w procesie planowania, organizowania i prowadzenia ćwiczeń zapewniających ich wysoką skuteczność szkolenia<sup>1</sup>. Dotychczasowa praktyka szkoleniowa dowództw i wojsk, a także uczelni wojskowych pozwalają na wyodrębnienie następujących zasad metodycznych przygotowania i prowadzenia ćwiczeń. Są nimi:

---

<sup>1</sup> Por. B. Szulc, *Metodyka przygotowania ...*, wyd. cyt., s. 13.

- realizm ćwiczeń;
- prowadzenie ćwiczeń zgodnie z decyzjami ćwiczących dowództw;
- równość szans ćwiczących wojsk;
- zachowanie w tajemnicy koncepcji ćwiczeń;
- ciągłość ćwiczeń.

*Zasada realizmu* ćwiczeń powinna wyrażać się w tym, aby każde ćwiczenie przygotowywane i prowadzone w wojskach było w jak największym stopniu odzwierciedleniem przewidywanego (hipotetycznego) obrazu pola walki, a jednocześnie umożliwiało działania ćwiczącym dowództwom i wojskom w warunkach zbliżonych do przewidywanych w czasie kryzysu lub wojny. Wobec powyższych określeń można stwierdzić, że zasada realizmu ćwiczeń polega na maksymalnym zbliżeniu (upodobnieniu) koncepcji i warunków ćwiczeń do rzeczywistych warunków przewidywanego pola walki. Zasada realizmu ćwiczeń w odniesieniu do różnych ich rodzajów można rozpatrywać w dwóch obszarach, zewnętrznym i wewnętrznym. Pierwszy dotyczy problemów bezpośredniej walki (starcie dwóch przeciwstawnych stron, pozorowanie działań wojsk, rannych, zabitych, okrzyki, pożary itp. Drugi zaś dotyczący problemów działania ćwiczących dowództw w czasie wypracowywania danych do podjęcia przez dowódcę decyzji i zamiaru działania, stawiania zadań, kierowania ogniem i manewrem wojsk itp. Aby zasada realizmu spełniła swoją funkcję niezbędne jest uwzględnianie jej w czterech następujących czynnikach tj.: w sytuacji taktyczno-operacyjnej; w działaniu ćwiczących wojsk i dowództw; w działaniu kierownictwa ćwiczenia i podległych zespołów; w obiegu informacji taktyczno-operacyjnej.

Realizm w sytuacji taktyczno-operacyjnej zależy będzie od szefa zespołu autorskiego i zespołu planowania ćwiczenia, a w szczególności od ich wiedzy operacyjno-taktycznej, zdolności i wyobraźni. Przewidywany obraz walki musi również uwzględniać zasady obowiązującej doktryny wojskowej<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 15.

O tym czy sytuacja taktyczno-operacyjna przyjęta w ćwiczeniu odpowiada zasadzie realizmu pola walki decydują następujące czynniki:

- realne możliwości i warunki działania przeciwnika, przejawiające się w pełnym uwzględnieniu zasad i sposobów jego działania, organizacji i wyposażenia;
- realne możliwości i warunki działania wojsk własnych przejawiające się w zgodności planowanych działań z obowiązującym regulaminem walki wojsk lądowych, a także z uwzględnieniem organizacji i wyposażenia;
- realne warunki czasowo-przestrzenne wynikające z logicznych kalkulacji i zapewniające realizację zadań;
- właściwe wykorzystanie warunków terenowych oraz możliwości i walorów sprzętu bojowego.

Realne działania ćwiczących dowództw uzależnione są od:

- miejsca pracy i wyposażenia oficerów i innych pracowników dowództwa;
- metod i sposobów pracy indywidualnej jak również zespołowej w poszczególnych zespołach, grupach, sekcjach;
- terminowości oraz precyzyjności dowodzenia podległymi komórkami oraz pododdziałami;
- stopnia uwzględniania w procesie działania dowództw i wojsk sytuacji taktyczno-operacyjnej;
- przestrzegania zasad oraz sposobów prowadzenia walki.

Realizm działania dowództw i wojsk powinien być skutkiem nieprzerwanego oddziaływania kierownictwa ćwiczenia i skutecznie przez nie egzekwowany.

Realizm działania kierownictwa ćwiczenia i podległych mu zespołów wyraża się w poczynaniach zmierzających do stworzenia takiej sytuacji, która odpowiada realnym działaniom ćwiczących. Ze względu na realizowane cele ćwiczące dowództwa i wojska powinny działać w stałym odczuciu złożoności i nieprzewidywalności pola walki. Stąd też konieczność tworzenia trudnych i złożonych sytuacji oraz inscenizowania działań elementów ugrupowania, które ze względów organizacyjnych ćwiczenia nie mogą funkcjonować praktycznie, a także sąsiadów, przełożonych i przeciwnika.

Uwarunkowania powyższe wskazują na konieczność tworzenia odpowiednich zespołów zajmujących się inscenizowaniem (podgrywaniem) działania szczebla nadrzędnego, podległych elementów ugrupowania oraz sąsiadów, a także elementów działających doraźnie, od których ćwiczące dowództwa i wojska mogłyby otrzymać informację.

Kierownictwo ćwiczenia odpowiedzialne jest również za odpowiednie wkomponowanie przerabianych zagadnień dydaktycznych (szkoleniowych) do sytuacji taktyczno-operacyjnych.

Polegać to powinno na:

- stawianiu zadań, przekazywaniu zarządzeń i rozkazów w określonym czasie;
- wypracowywaniu decyzji (zamiarów) zgodnie z procedurami dowodzenia i w dowiązaniu o sytuacji;
- korygowaniu decyzji ćwiczących poprzez przekazywanie ćwiczącym określonych informacji (danych) o sytuacji.

Natomiast istotą działania zespołów podgrywających powinno być:

- realne (zgodne z zasadami dowodzenia) przekazywanie zarządzeń, stawianie zadań bojowych itp.;
- tworzenie sytuacji stosownie do decyzji ćwiczących lub przyjętych meldunków;
- sukcesywne informowanie ćwiczących w roli przełożonych oraz zgodnie z zapotrzebowaniem ćwiczących (stosownie do obowiązujących zasad) o sąsiadach;
- informowanie ćwiczących o rezultatach działań podległych im elementów ugrupowania, które w praktyce nie działają;
- meldowanie decyzji w roli podwładnych i przydzielonych elementów ugrupowania;
- podawanie wiadomości o przeciwniku (uzyskanych przez przełożonego, sąsiadów, elementy rozpoznawcze itp.);

– inscenizowanie (przekazywanie, meldowanie) o stratach, zagrożeniach i zniszczeniach<sup>1</sup>.

Realizm obiegu informacji polega na zbliżeniu obiegu informacji w ćwiczeniu do obiegu obowiązującego w przewidywanych działaniach bojowych.

Wszystkie ćwiczenia, przygotowujące dowództwa i wojska do sprawnych działań na polu walki powinny być tak zorganizowane pod względem obiegu informacji, aby informacje niezbędne w procesie dowodzenia napływały z takich źródeł z jakich w rzeczywistej walce możliwe byłyby do uzyskania. Oprócz źródeł informacji ważna będzie również treść informacji oraz ich forma, a także sposób przekazania (nośnik).

*Zasada prowadzenia ćwiczenia zgodnie z decyzjami ćwiczących* dowódców powinna się wyrażać w szerokim stosowaniu formuły polegającej na pełnym uwzględnianiu decyzji ćwiczących dowódców we wszystkich fazach (epizodach) ćwiczenia<sup>2</sup>. Przestrzeganie tej zasady ma wielkie znaczenie i wpływa na zwiększenie realności ćwiczenia, wyzwala również aktywność i inicjatywę ćwiczących. Tak naprawdę ta zasada nie do końca może być zrealizowana w toku ćwiczeń, chociażby, dlatego, że już na etapie opracowania założeń koncepcji przygotowania i prowadzenia ćwiczenia kierownik ćwiczenia opracowuje cele i zagadnienia szkoleniowe, a to już stanowi, iż pełne uzależnienie przebiegu ćwiczenia od decyzji ćwiczących dowódców jest w praktyce niemożliwe. Niemniej jednak w każdym typie i rodzaju ćwiczenia należy dążyć do przestrzegania głównych reguł wynikających z niniejszej zasady. Wydaje się, że występuje tu pewna sprzeczność, lecz w istocie jest ona pozorna. Kierownictwo ćwiczenia bowiem ma zawsze możliwość doprowadzenia do sytuacji (położenia), w której ćwiczący dowódca może dokonywać korekty podjętych już decyzji lub też podejmować nowe według zamierzeń (planów) kierownictwa, nawet o tym nie wiedząc. Ukierunkowanie dowódcy do podjęcia pożądanej przez kierownictwo ćwiczenia decyzji (zamiaru działań) można uzyskiwać poprzez tworzenie odpowiednich sytuacji taktycznych i operacyjnych,

---

<sup>1</sup> Tamże, s 17.

<sup>2</sup> Mogą wystąpić w ćwiczeniach również takie momenty, kiedy ćwiczący dowódca musi podjąć decyzję wcześniej, ale to tylko wówczas, kiedy zagrożona jest realizacja celów ćwiczenia lub, jeśli należy zrealizować (w określonym miejscu i czasie) ustalony epizod działań.

a ponadto elastyczne i sprawne działanie zespołów podgrywających, w tym stosowanie „kar” i „premi” taktycznych (operacyjnych) w czasie działań<sup>1</sup>.

*Zasada równości szans ćwiczących stron* wyraża się w tym, że w każdym ćwiczeniu bez względu na to czy jest ono jednostronne czy dwustronne, zawsze występują dwie strony. Po to, aby mogły one mieć jednakowy „start” muszą być poczynione pewne ustalone reguły postępowania i kryteria ocen, które winny być przez nie przestrzegane w ćwiczeniu. Reguły te powinny dotyczyć następujących kwestii:

- podziału sił i środków wzmocnienia ich przydziału ćwiczącym stronom w aspekcie umożliwienia im wykonania przewidzianych zadań;
- sposobów i zasad zdobywania informacji;
- sposobów zadawania strat, postępowania z „jeńcami”, zdobywania i uszkodzenia (niszczenia) sprzętu i uzbrojenia, stanowisk dowodzenia itp.;
- sposobów działań oraz umiejętnego ich podgrywania lub pozorowania przez zespoły, pododdziały (podgrywające, pozorujące).

Bardzo istotne jest również ustalenia określonych kryteriów oceny. Obok powszechnie przyjmowanych i ustalanych w wojsku kryteriów i zasad oceniania ujętych w programach ocen inspekcji i kontroli kompleksowej<sup>2</sup> celowe jest, szczególnie w ćwiczeniach dwustronnych, do każdego ćwiczenia wprowadzenie określonych wyznaczników. Powinny one być podane do wiadomości zarówno jednej jak i drugiej stronie biorącej udział w ćwiczeniu. Doświadczenia wskazują, że należy ustalać określone kryteria oceny, co do następujących obszarów działań:

- organizacji rozpoznania;
- organizacji obiegu informacji we wszystkich relacjach dowodzenia, powiadamiania i ostrzegania;
- szybkości i dokładności podejmowania decyzji (zamiarów), sprawności dowodzenia w walce, stosowania zasad szczególnie zaskoczenia itp.;
- organizacji i skuteczności porażenia ogniowego;
- organizacji i sprawności zabezpieczenia bojowego o logistycznego.

---

<sup>1</sup> Zob. B. Szulc, *Metodyka przygotowania ...*, wyd. cyt., s. 19.

<sup>2</sup> W Siłach Zbrojnych RP na wzór innych armii NATO wprowadzono (projekt) program oceny dowództw (sztabów) i wojsk w czasie inspekcji i kontroli kompleksowej.

*Zasada zachowania w tajemnicy koncepcji ćwiczenia* polega na niedopuszczeniu do przeniknięcia wszelkich danych o ćwiczeniu do ćwiczących, a przez to utrzymanie ich wysokiej aktywności szkoleniowej. Zasadę tę należy rozumieć w szerokich kontekstach ćwiczeń. Chodzi w niej bowiem zarówno o utrzymanie w tajemnicy koncepcji ćwiczenia tzn. kwestii organizacyjno-metodycznych jak również taktyczno-operacyjnych. Szkodliwość przeniknięcia danych do ćwiczących jest oczywista.

Praktyka ćwiczeń wskazuje, że posiadanie przez ćwiczących niedozwolonych danych wpływa najczęściej na:

- tendencyjne ukierunkowanie działalności ćwiczących;
- przygotowanie (opracowanie) niektórych dokumentów bojowych będących treścią pracy w czasie ćwiczenia jeszcze przed jego rozpoczęciem;
- zmniejszenie zainteresowania i brak motywacji do przejawiania inicjatywy;
- ułatwienie procesu wypracowania wariantów działania i podejmowania decyzji, zamiaru działania;
- nie osiągnięcie założonych celów ćwiczenia;
- zmniejszenie efektywności i ekonomiczności ćwiczenia.

Szczególnie niebezpiecznym (nieodpowiednim) momentem przeniknięcia danych o ćwiczeniu jest etap jego opracowania. Z reguły odpowiednie dowództwa interesują się ćwiczeniem na długo przed jego faktycznym rozpoczęciem, co w znaczny sposób osłabia ich motywację do „ćwiczenia” w trakcie samego ćwiczenia gdyż są one już „zmęczone” tym ćwiczeniem<sup>1</sup>.

Jak już podkreślano wcześniej, przeniknięcie danych o ćwiczeniu uniemożliwia osiągnięcie celów ćwiczenia, ale także utrudnia dokonanie obiektywnej oceny. Często u dowódców i oficerów sztabu pojawia się samozadowolenie i optymizm z uzyskanych w sposób nierzetelny ocen. Nie służy to wyciągnięciu właściwych wniosków w zakresie przysłego szkolenia dowództw i wojsk.

---

<sup>1</sup> W czasie badań, wielu respondentów zwracało uwagę na tę kwestię i podkreślało, że dzieje się tak i obecnie w czasie ćwiczeń w jednostkach.

Zasada *ciągłości ćwiczeń* wiąże się ściśle z zasadą realizmu zarówno w sensie metodycznym, jak i taktyczno-operacyjnym. Istotą jej jest zapewnienie płynności działań w czasie ćwiczenia z jednoczesnym eliminowaniem sztucznych (często nie uzasadnionych) przerw o charakterze organizacyjnym lub niekiedy metodycznym.

Obecnie w ramach realizowanych ćwiczeń zasada ta dotyczy niemalże wszystkich ich rodzajów (za wyjątkiem ćwiczeń grupowych). Określone przerwy w ćwiczeniu mogą wystąpić, ale muszą one mieć obiektywne przyczyny. Często są uzasadnione względami ekonomicznymi, koniecznością przegrupowań, unikaniem zniszczeń terenu itp., często także względami bezpieczeństwa ćwiczących i osób postronnych (podczas strzelań).

Jednak w praktyce przerwy ogłasza się z przyczyn wręcz prozaicznych np. na: wysłuchiwanie decyzji i uzasadnień, organizowanie pokazów dla tzw. „gości”, spożywanie posiłków itp. Takie nieprzewidziane przerwy przeczą zasadzie realizmu, przez co w wielu przypadkach ćwiczenie traci swoją istotę. To z kolei stawia pod znakiem zapytania osiągnięcie celów szkoleniowych.

Obecnie w czasie realizacji ćwiczeń podobnie jak i w innych armiach NATO dąży się do tego, aby ćwiczenia realizowane były w czasie operacyjnym równym czasowi astronomicznemu, a zmienowość ćwiczących ma zapewnić ciągłość dowodzenia i dyspozycyjność bojową ćwiczących. Utrzymanie takiej ciągłości działań oraz dyspozycyjność ćwiczących możliwa jest dzięki: precyzyjnemu opracowaniu (w czasie wielu spotkań, konferencji) koncepcji taktycznej (operacyjnej) i metodycznej ćwiczenia z pełnym uwzględnieniem zasady realizmu; optymalnemu działaniu kierownictwa ćwiczenia i innych zespołów (grup) działających jako elementy kontrolno-podgrywające; właściwemu wyborowi miejsc (rejonów) ćwiczeń zgodnie z zasadami prowadzenia działań operacyjnych (taktycznych), zasadami i wymaganiami dowodzenia; niezawodnemu zabezpieczeniu logistycznemu.

## 2.4. Podział ćwiczeń

Klasyfikacja ćwiczeń znana jest od dawna. Praktycznie zarysowała się na początku XIX wieku, kiedy wyróżniano już kilka rodzajów ćwiczeń, jak na przykład: grę wojenną, ćwiczenia aplikacyjne, ćwiczenia szkieletowe, podróże polowe, a także ćwiczenia z wojskami i manewry. Nazwy ćwiczeń wynikały m.in. z ich organizacji i sposobów prowadzenia, które dostosowywane były do potrzeb szkolenia dowódców, sztabów, czy też wojsk. Odpowiednia klasyfikacja ćwiczeń stała się wręcz niezbędną chociażby z powodu, konieczności odróżniania ich od siebie. Dlatego poszczególne rodzaje ćwiczeń miały swoje charakterystyczne cechy wyświefikowane według określonych kryteriów. Współcześnie w celu odróżnienia od siebie ćwiczeń posługujemy się pojęciem „klasyfikacja”, które pochodzi od słowa łacińskiego (*classis* = oddział + *facio* = czynię) co oznacza systematyczny podział czegoś np.: przedmiotów lub zjawisk na klasy, działy, przedziały, pododziały itp.<sup>1</sup> Interpretując to inaczej można powiedzieć, że jest to podział logiczny zakresu danego pojęcia (nazwy) polegający na wymienianiu pojęć podrzędnych względem niego, tak aby suma ich zakresów równała się zakresowi dzielonemu oraz aby owe zakresy wykluczały się wzajemnie.

Biorąc za podstawę do dalszych rozważań powyższą interpretację pojęcia klasyfikacja, dla łatwiejszego posługiwania się określonymi znaczeniami przyjęto podział ćwiczeń na typy, rodzaje i odmiany. Taki podział, porządkuje dotychczasowe podziały i czyni je bardziej przejrzystymi, a także ustanawia określoną hierarchię, w tym klasy i poziomy. Taki właśnie sposób klasyfikacji zostanie szczegółowo przedstawiony w dalszej części tego podrozdziału.

Jak wcześniej stwierdzono klasyfikacja ćwiczeń opiera się o pewne zasady, te z kolei oparte są na czymś co nazywamy kryteriami. Jako kryterium podziału w tym przypadku rozumie się cechę lub zbiór cech przedmiotów lub zjawisk, według której dokonujemy podziału. W stosunku do ćwiczeń przyjęcie prostych kryteriów jest dość skomplikowane, gdyż są one jak – to już wcześniej udowodniano

---

<sup>1</sup> Zob. *Słownik języka polskiego*. T. 1. PWN, Warszawa 1988, s. 780.

– złożoną formą szkolenia, angażującą znaczne siły i środki. W ćwiczeniach rozpatruje się również pewne zagadnienia (problemy) kompleksowo oraz osiągane są różnorodne cele szkolenia (kształcenia). Wymienione czynniki, a także ich swoista złożoność powodują to, że jest prawie niemożliwe stworzenie systemu prostych kryteriów klasyfikacji, według których można by dokonać podziału ćwiczeń spełniając jednocześnie wszystkie zasady właściwej klasyfikacji.

Analizując ewolucyjne zmiany nazw ćwiczeń można z wielkim prawdopodobieństwem stwierdzić, iż zmiany zasad doskonalenia i procedur przygotowania i prowadzenia ćwiczeń następowały od dawna i będą nadal następowały w zależności od potrzeb oraz możliwości szkolenia (doskonalenia) dowódców (dowództw) i wojsk. Można też stwierdzić, iż dotychczasowe kryteria podziału ćwiczeń, a także ich charakterystyka jest niespójna i zagmatwana. Świadczyć może o tym chociażby przykład podziału ćwiczeń według typu, formy i rodzaju<sup>1</sup>. Takie błędy występują w różnego rodzaju periodykach wojskowych, a nawet instrukcjach, w których stosuje się różne kryteria podziału ćwiczeń i różnie się je interpretuje. To, że ćwiczenie samo w sobie jest formą szkolenia nie ulega wątpliwości, zatem forma nie może stanowić również kryterium podziału. Przyjęcie takiego kryterium wynika z mylenia pojęć i świadczy o niekonsekwencji podziału. Jeżeli każde ćwiczenie z punktu widzenia dydaktycznego jest formą to można wyróżnić jedynie ich rodzaje i odmiany, ale nie formy<sup>2</sup>. Szczegółowa klasyfikacja ćwiczeń powoduje dodatkowe komplikacje, co niejednokrotnie ma swoje odzwierciedlenie w charakterystykach ćwiczeń. Przykładem tutaj może być trening sztabowy. Zgodnie z charakterystyką<sup>3</sup> treścią każdego treningu sztabowego powinno być wszechstronne przerobienie (przećwiczenie) w zasadzie jednego zagadnienia (problemu) taktycznego lub operacyjnego. Natomiast z badań empirycznych, polegających na obserwacji treningów sztabowych wynika, że większość z nich prowadzi się jak ćwiczenie dowódczo-sztabowe. Świadczą o tym również ujmowane w planach zasadniczych przedsięwzięć tematy treningów sztabowych np.: *Udział dywizji w przeciwuderzeniu, prowadzenie natarcia z forsowaniem przeszkody wodnej lub Przy-*

<sup>1</sup> *Organizacja szkolenia dowództw ...*, wyd. cyt., s. 11-13; *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń ...*, wyd. cyt., 7-8, 36.

<sup>2</sup> S. Kołcz, *Klasyfikacja i ogólna charakterystyka ćwiczeń*, „Myśl Wojskowa” nr 12/1985, s. 14-26.

<sup>3</sup> Por. B. Szulc (red.), *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*. AON, Warszawa 1993, s. 31.

*gotowanie i prowadzenie obrony przez brygadę zmechanizowaną w pasie przesłaniania.*

Na podstawie wspomnianych już badań można wysnuć wniosek, że jedną z zasadniczych przyczyn takiego stanu rzeczy jest dokonywanie zbyt ogólnej i nie zawsze zgodnej ze stosowaną zasadą podziału (określonych przedmiotów, zjawisk na określone klasy, działy i pododdziały) klasyfikacji ćwiczeń. Podobny skutek przynosi również podział ćwiczeń na rodzaje wg rozmachu, celów szkoleniowych, zakresu tematu, szczebli dowodzenia, liczby ćwiczących szczebli i stron oraz sposobu dowodzenia, co daje około kilkudziesięciu ich rodzajów. Jest to oczywiście nie logiczne i przysparza wielu trudności przy formułowaniu definicji i charakterystyk ćwiczeń.

Ujednoczenia wymaga także pogląd na charakter i istotę ćwiczenia dowódczo-sztabowego i gry wojennej. Spotykamy się, bowiem z różnorodną ich klasyfikacją, a także charakterystyką. Jedni utożsamiają grę wojenną z ćwiczeniem dowódczo-sztabowym, inni uważają ją jako rodzaj lub odmianę tegoż ćwiczenia. Jeszcze inni za formę ćwiczenia dowódczo-sztabowego. Nie odosobnione są poglądy również takie, że grę wojenną prowadzi się na szczeblach operacyjnych, a ćwiczenia dowódczo-sztabowe – na szczeblach taktycznych. Takie określenia, jak gdyby są uzasadnione, gdyż jak pokazuje literatura przedmiotu, a także dokumenty szkoleniowe w pierwszych latach po II wojnie światowej ćwiczenie dowódczo-sztabowe utożsamiane było z grą wojenną<sup>1</sup>. Na przykład *Program szkolenia taktycznego oficerów i sztabów piechoty na rok szkoleniowy 1954* obejmował tematykę sztabowych gier wojennych na mapach i ćwiczeń szkieletowych w terenie. Zaś we wskazówkach organizacyjno-metodycznych tegoż planu zapisano, że ... – *umiejętność praktycznego dowodzenia wojskami i pracy w sztabie oficerowie powinni nabywać na grach wojennych, ćwiczeniach szkieletowych i na ćwiczeniach taktycznych z wojskami*. Natomiast już w 1955 roku we wskazówkach organizacyjno-metodycznych szkolenia generałów i admirałów, oficerów sztabów, instytucji centralnych MON, dowódców RSZ i dowódców OW w ogóle nie wspomina się o grach wojennych. Podobne przewartościowanie następowało również w publikowanych artykułach dotyczących ćwiczeń, w których zamiast *gry wojennej* spo-

<sup>1</sup> Zob. *Mała encyklopedia wojskowa, t. I*. MON, Warszawa 1967, s. 288.

tykało się pojęcie *ćwiczenie na mapach*. Od tego czasu właściwie w żadnym dokumencie oficjalnym nie przyjęto ponownie i nie używano pojęcia „gra wojenna” zamiast ćwiczenia dowódczo-sztabowego na mapach. Jak się wydaje główną przyczyną tej niekonsekwencji w nazewnictwie ćwiczeń jest niewłaściwie definiowanie pojęcia gra wojenna, ale także pojęć dydaktycznych takich jak forma, metoda itp. Świadczy o tym dobitnie fakt, że przedstawione w dokumentach i publikacjach definicje gry wojennej w zasadzie nie różniły się od definicji ćwiczenia dowódczo-sztabowego.

Aby te kwestie ostatecznie rozstrzygnąć należałoby wyjaśnić, chociaż skrótowo definicje pojęcia, które zostały wymienione wcześniej. Otóż „*forma*” to zewnętrzna, organizacyjna strona szkolenia (zajęć). Określa ona, w zależności od realizowanych celów szkoleniowych, organizacyjne warunki szkolenia, na które składa się wiele czynników o charakterze czasowym, przestrzennym i materialnym<sup>1</sup>. Z kolei „*metoda*” to systematycznie stosowany sposób pracy dowódcy, instruktora, wykładowcy ze szkolonymi, który umożliwia tym ostatnim opanowanie wiedzy wraz z umiejętnościami i nawykami stosowania jej w praktyce oraz rozwijania zdolności poznawczych i zainteresowań osobistych. Odpowiada na pytanie: jak uczyć?

**Gra** według teorii gier, to każda konfliktowa sytuacja, w której istnieje, co najmniej dwie grupy przeciwstawnych interesów reprezentowanych np.: przez dwóch lub więcej uczestników gry (przeciwników, graczy), gdy każdy z nich reprezentuje tylko jedną grupę interesów<sup>2</sup>. Zatem gry wojenne (strategiczne, operacyjne, taktyczne) to takie ćwiczenia, w których wynik działania stron zależy od decyzji podjętych przez przeciwnika mającego sprzeczne interesy. Jak z powyższego wynika nie można mylić formy z metodą, ani też ćwiczenia dowódczo-sztabowego z grą wojenną.

Wobec powyższego nasuwa się wniosek, że konieczne jest przedstawienie klasyfikacji ćwiczeń, która by jednoznacznie określała (definiowała) dane ćwiczenie podkreślając w ich charakterystykach cel, istotę oraz treści, jakie mają być

<sup>1</sup> Por. J. Zakrzewski, *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej*, ASG, Warszawa 1974, s. 107.

<sup>2</sup> Zob. T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teoria organizacji*, Wrocław 1978, s. 74.

za ich pośrednictwem osiągame w toku ich realizacji, a także organizację. Podczas rozwiązywania tego problemu sięgnięto między innymi do kryteriów, które powinny w zasadniczy sposób określić odmienność poszczególnych ćwiczeń. Za najważniejsze uznano kryterium organizacji i sposobu prowadzenia ćwiczeń. Jak ważne jest to kryterium niech świadczy o tym klasyfikacja ćwiczeń w armii amerykańskiej i niemieckiej, a także wielu innych krajach, które tak jak Polska są członkami Sojuszu Północnoatlantyckiego.

W państwach należących do NATO generalnie istnieje taki pogląd (teoria), że podstawowymi ćwiczeniami przygotowującymi dowództwa i wojska do przyszłych zadań (działań bojowych) są ćwiczenia dowódczo-sztabowe, zaś w szczególności podstawowe jego odmiany przyjmowane (dobierane) w zależności od potrzeb i możliwości szkoleniowych. Powyższe uwarunkowania, a także prowadzone badania teoretyczne w zakresie analizy porównawczej ćwiczeń realizowanych w SZ RP i ćwiczeń realizowanych w czołowych armiach NATO (armia USA i Bundeswehry) potwierdzają konieczność dokonania klarownych podziałów (klasyfikacji) ćwiczeń, a także zdefiniowania pojęć odnoszących się do poszczególnych typów, rodzajów (a nie form) i odmian ćwiczeń.

Podstawową funkcją ćwiczeń jest, więc przygotowanie dowództw i wojsk do praktycznej realizacji otrzymanych zadań na polu walki. O ile inne formy szkolenia (kształcenia) stosowane w procesie szkolenia pozwalają na profesjonalne i raczej teoretyczne przygotowanie dowódców oraz żołnierzy do wykonania zadań (czynności) na polu walki lub w misji w okresie kryzysu lub wojny, o tyle ćwiczenia stanowią niejako platformę zespołowego nabywania wiedzy i doświadczenia, a w szczególności doskonalenia umiejętności potrzebnych do działania w specyficznych warunkach kryzysu, konfliktów zbrojnych i wymuszania pokoju.

Konstatując powyższe stwierdzenia można z dużym prawdopodobieństwem powiedzieć, że jedynie ćwiczenia wojskowe kształtują w biorących w nich udział podstawowe umiejętności i zachowania, uczą działania w zespołach, a także pozytywnie wpływają na ugruntowanie cech osobowościowych niezbędnych w działaniach wojennych. Ponadto ćwiczenia, jako złożona forma szkolenia praktycznego, umożliwiają weryfikację poprawności i przydatności obowiązujących lub zakładanych doktrynalnych założeń operacyjno-taktycznych, a także zasad i sposo-

bów prowadzenia działań w różnych warunkach pola walki. Umożliwiają również sprawdzenie funkcjonalności przyjętych struktur organizacyjnych dowództw i wojsk, efektywności systemów dowodzenia, uzbrojenia i zabezpieczenia działań. Pozwalają także sprawdzić gotowość bojową jednostek oraz określić stopień przygotowania i możliwości realizacji przez nie, zgodnych z przeznaczeniem zadań w określonym miejscu i czasie.

Przedstawione kryteria podziału ćwiczeń (rys.2.1.) zostały stworzone w wyniku dogłębnej analizy ich znaczenia w procesie szkolenia, a także szczegółowej ich charakterystyki. Wydaje się, że ów podział jest logiczny i w pełni odpowiada definicji „klasyfikacji”<sup>1</sup>. Są to najistotniejsze kryteria powszechnie stosowane, oprócz nich istnieje szereg innych stosowanych dla potrzeb poszczególnych rodzajów wojsk czy instytucji.



Rys. 2.1. Kryteria podziału ćwiczeń wojskowych

<sup>1</sup> Por. Halik J., *System szkolenia wojsk lądowych SZ RP w czasie pokoju cz. II*, AON Warszawa 2002; Wołęjszo J., *Ćwiczenia operacyjno-taktyczne w nowych uwarunkowaniach*, Przegląd Wojsk Lądowych nr 12/2002; EPG-2 (exercise planning guide), Supreme Headquarters Allied Power Europe SHAPE BELGIUM 2000; FM 25-100 Headquarters Department of The Army, Washington D. C. 1990.

**CEL(E) SZKOLENIA** to kryterium, które za podstawę różnicowania ćwiczeń przyjmuje dominujące w ćwiczeniach grupy celów (nauczających, zgrywających, doskonalących, sprawdzających, badawczych itp.). Ta dominująca grupa celów charakteryzuje ćwiczenie i wpływa na metodę prowadzenia ćwiczenia oraz dobór treści (problemów) rozwiązywanych w jego toku.

**LICZBA ĆWICZĄCYCH SZCZEBLI** w ćwiczeniu to kryterium, które za podstawę różnicowania ćwiczeń przyjmuje szczeble dowodzenia biorące udział w ćwiczeniu. Mogą być w praktyce realizowane ćwiczenia jednoszczelbowe (zawsze ćwiczenia grupowe), dwuszczelbowe i wieluszczelbowe. W ćwiczeniach Wojsk Lądowych SZ RP przyjmuje się, iż szczebel, który opracowuje i kieruje ćwiczeniem bierze również udział w tym ćwiczeniu.

**SKŁAD ĆWICZĄCYCH STRON** to kryterium, które różnicuje ćwiczenia ze względu na strony biorące w nim udział.

**LICZBA ĆWICZĄCYCH STRON** to kryterium, które różnicuje ćwiczenia ze względu na liczbę stron biorących w nim udział. Z reguły ćwiczenia realizowane są jako jednostronne (z wyjątkiem gry taktycznej). Strona druga, czyli przeciwnik jest podgrywana przez specjalnie do tego powołany zespół (ćwiczenia dowódczo-sztabowe, gry wojenne, treningi sztabowe) lub pozorowana (imitowana) przez wyznaczone siły, które stosując zasady i taktykę działania przeciwnika realnie obrazują jego działanie.

**PODMIOT SZKOLENIA** to kryterium jak się wydaje podstawowe, gdyż odnosi się do podstawowego elementu w systemie szkolenia, jakim są szkoleni – w przypadku ćwiczeń – szkoleni to oficerowie, dowództwa, wojska (żołnierze). Kryterium to uwzględnia także miejsce i rolę podmiotu w procesie (systemie) szkolenia (kształcenia).

**ROZMACH ĆWICZENIA** to kryterium, które za podstawę różnicowania ćwiczeń przyjmuje cel i charakter działań oraz ich skalę, a także częściowo ich zasięg.

**MIEJSCE PROWADZENIA ĆWICZENIA** to kryterium, które za podstawę różnicowania ćwiczeń przyjmuje miejsce, w którym jest realizowane ćwiczenie. Przy podziale wg tego kryterium uwzględnia się (wyodrębnia) w zasadzie takie

miejsca jak: sala wykładowa (ośrodek szkolenia) lub teren, ogólnie rzecz biorąc rejon na mapie Polski, Europy lub świata lub też teren ze względu na jego infrastrukturę, ukształtowanie i pokrycie (np.: zurbanizowany, lesisto-jeziorny, górzasty, itp.). Mogą też być obydwie miejsca łącznie (teren i pomieszczenie), uwzględniane w ćwiczeniu równocześnie lub jedno po drugim.

**ORGANIZACJA I SPOSÓB PROWADZENIA** to kryterium, w którym za podstawę różnicowania przyjmuje się stronę organizacyjną przygotowania i realizacji ćwiczenia oraz sposób uczestniczenia w nich ćwiczących (indywidualny, zespołowy, itd.

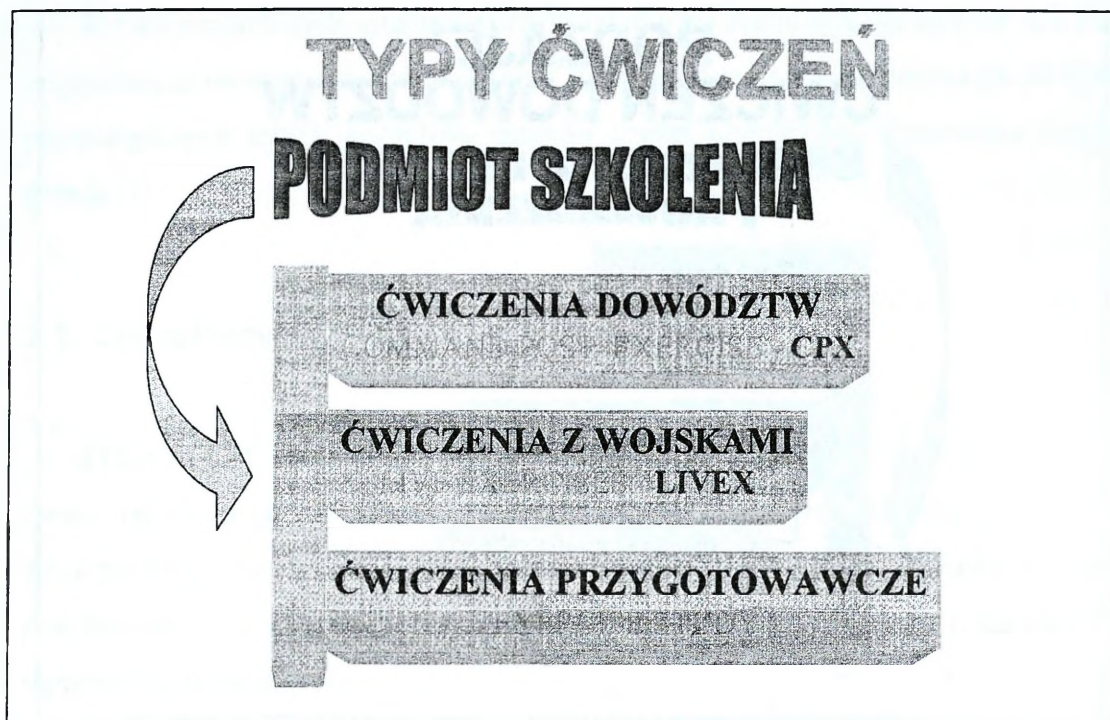
**SPOSÓB KIEROWANIA ĆWICZENIEM** to kryterium, które za podstawę różnicowania ćwiczeń przyjmuje się sposób kierowania ćwiczeniem. Przy podziale wg tego kryterium uwzględnia się: czy ćwiczący realizują poszczególne etapy ćwiczenia według decyzji kierownictwa ćwiczenia lub decyzji wypracowanej przez ćwiczących.

Zaproponowany w opracowaniu podział ćwiczeń przyjmuje logikę oraz zasady prawidłowej klasyfikacji. Jednocześnie uwzględnia on pojęcia oraz zakres ich treści występujący w opracowaniach regulujących zakres słownictwa wojskowego i dokumenty normatywne, regulujące problematykę ćwiczeń w Siłach Zbrojnych RP. Podstawą podziału jest zbiór ćwiczeń, aktualnie występujących w szkoleniu dowództw i wojsk, zarówno na szczeblach taktycznych, operacyjnych i strategicznym. W SZ RP<sup>1</sup> ze względu na podmiot szkolenia możemy wyróżnić następujące typy<sup>2</sup> ćwiczeń (rys 2.2.).

---

<sup>1</sup> *Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w SZ RP (DD/7.1.)*, Szt. Gen., Warszawa 2004; *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w SZ RP (DD/7.1.1.)*, Szt. Gen., Warszawa 2004.

<sup>2</sup> **Typ** – model, wzór, któremu odpowiada pewna seria przedmiotów, ludzi, zjawisk, form Zob. *Słownik Języka Polskiego*. PWN, Warszawa 1981, tom 3, s. 564.



źródło: *Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w SZ RP (DD/7.1.)*, Szt. Gen., Warszawa 2004; *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w SZ RP (DD/7.1.1.)*, Szt. Gen., Warszawa 2004; J. Halik, J. Wołejso, *Ćwiczenia wojskowe SZ RP w aspekcie interoperacyjności z NATO*, AON Warszawa 2003.

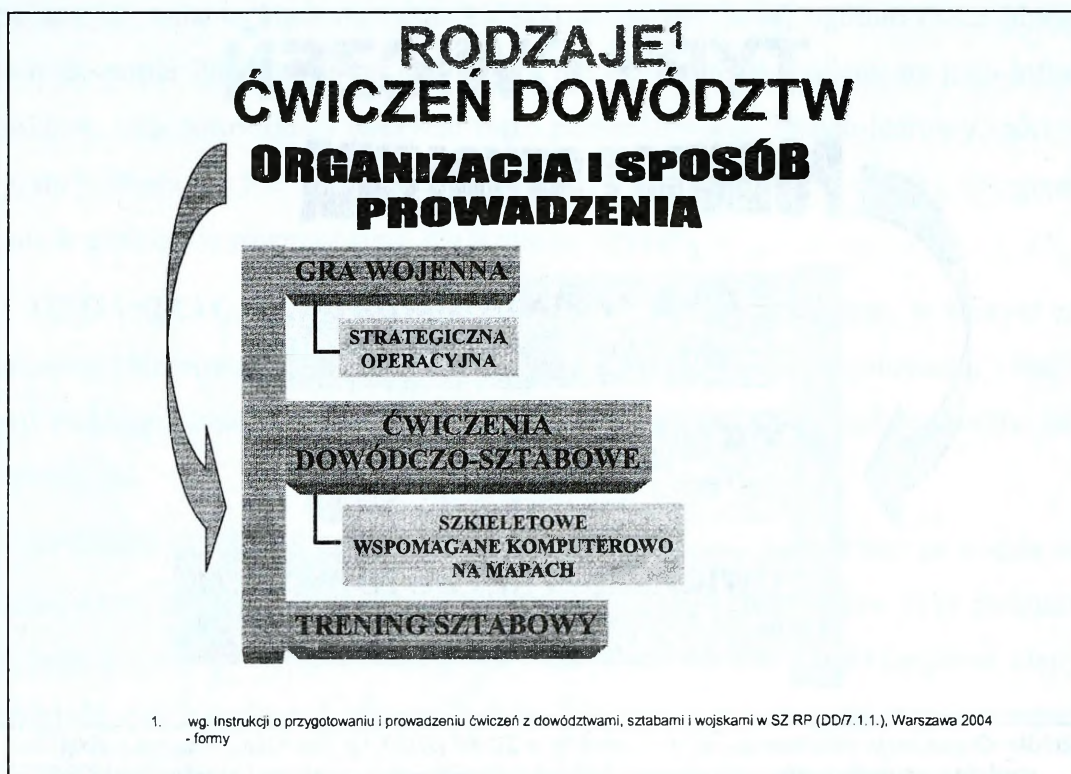
**Rys. 2.2. Typ ćwiczeń w Siłach Zbrojnych RP ze względu na podmiot szkolenia**

Najważniejszym kryterium i najczęściej stosowanym spośród wymienionych jest podział ćwiczenia według sposobu organizacji i prowadzenia. Wszelkie pozostałe podziały mają charakter uzupełniający ten główny podział.

Przyjmując za kryterium podziału sposób organizacji i prowadzenia, to ćwiczenia z dowództwami (rys. 2.3.) możemy podzielić na następujące rodzaje<sup>1</sup>:

- gra wojenna (strategiczna, operacyjna);
- ćwiczenie dowódczo-sztabowe (na mapach, wspomagane komputerowo, szkieletowe);
- trening sztabowy.

<sup>1</sup> W dokumentach normatywnych: *Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w SZ RP (DD/7.1.)*, Szt. Gen., Warszawa 2004; *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w SZ RP (DD/7.1.1.)*, Szt. Gen., Warszawa 2004, występuje podział na formy.



źródło: Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w SZ RP (DD/7.1.), Szt. Gen., Warszawa 2004; Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w SZ RP (DD/7.1.1.), Szt. Gen., Warszawa 2004.

**Rys. 2.3. Rodzaje ćwiczeń dowództw ze względu na organizację i sposób ich prowadzenia**

**Ćwiczenia dowództw** – to taka forma szkolenia /typ ćwiczeń/, których zasadniczym celem będzie przygotowanie etatowych dowództw określonych szczebli dowodzenia do prowadzenia działań operacyjno-taktycznych realizowanych w strukturach narodowych i sojuszniczych w okresie pokoju, kryzysu i wojny.

Istotą tych ćwiczeń jest działanie dowództw w ramach stanowisk dowodzenia (SD). Mogą być prowadzone w warunkach polowych, jako część (fragment) ćwiczeń prowadzonych z wojskami lub w warunkach stacjonarnych. Podczas realizacji tych ćwiczeń mogą być także wykorzystane programy symulacji komputerowej.

Treścią tych ćwiczeń powinno być rozwiązywanie problemów z zakresu przygotowania i prowadzenia działań operacyjno-taktycznych, w tym kalkulacji czasowo-przestrzennych, opracowania planów oraz rozkazów operacyjnych (bojowych), a ponadto wymiana informacji (rozkazów, zarządzeń, meldunków) zgodnie z obowiązującymi procedurami dowodzenia.

W ćwiczeniach tych niezbędnym warunkiem powinno być rozwijanie, a także przemieszczanie stanowisk dowodzenia oraz integracja i synchronizacja działań poszczególnych sekcji, zespołów, centrów części operacyjnej stanowiska dowodzenia.

## **2.5. Charakterystyka ćwiczeń z dowództwami**

**STRATEGICZNA GRA WOJENNA** to rodzaj ćwiczenia, a jednocześnie forma szkolenia (doskonalenia) dowództw, czyli organów dowodzenia szczebla strategicznego (MON, SG WP,) centralnych i terenowych organów administracji państwowej oraz centralnych i terenowych organów zarządzania i kierowania ogniwami pozamilitarnymi.

**Celem** ich jest rozwiązywanie problemów dotyczących: struktur organizacyjnych sił zbrojnych, funkcjonowania organów dowodzenia siłami zbrojnymi w okresie zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny, przygotowania (wyposażenia) sił zbrojnych do wykonywania zadań strategicznych (operacyjno-taktycznych), użycia rodzajów wojsk, weryfikacji niektórych założeń strategii.

**Istota** gier wojennych polega na tym, że ćwiczące zespoły z reguły powinny (ale nie muszą) stanowić – pod względem struktur organizacyjnych – jednolite organy dowodzenia Sił Zbrojnych RP. W zależności od rozpatrywanej problematyki, oprócz osób funkcyjnych kierowniczej kadry sił zbrojnych powinni uczestniczyć w nich specjaliści – przedstawiciele organów administracji państwowej (terenowej) oraz ogniw kierowania układem sił pozamilitarnych. Strukturę organizacyjno-funkcjonalną kierownictwa gry wojennej powinny stanowić niezależne grupy problemowe. Różne punkty widzenia na określone problemy i sposoby ich rozwiązywania stanowić powinny zasadniczy materiał dla osób (zespołów) podejmujących decyzję.

**OPERACYJNA GRA WOJENNA** jest rodzajem ćwiczenia jednoczesnego szkolenia etatowych dowództw (Dowództwa Operacyjnego, Dowództwa RSZ), jednego lub dwóch szczebli dowodzenia, często w realnych warunkach terenowych z wykorzystaniem etatowych środków dowodzenia.

**Celem** tego rodzaju ćwiczenia jest pogłębienie (utrwalenie) umiejętności i nawyków działania zespołowego, które składa się na działanie (współpracę, współdziałanie) dowództw różnych szczebli na rzecz racjonalnego dowodzenia podległymi elementami ugrupowania bojowego w okresie przygotowania i kierowania walką w ciągle zmieniającej się sytuacji operacyjno-taktycznej.

**Istota** gry operacyjnej polega na tym, że ćwiczące dowództwa, stanowią etatowe organy (zespoły, centra części operacyjnej stanowisk dowodzenia) dowodzenia i zabezpieczenia działań dwóch przeciwstawnych stron, które na tle przyjętej sytuacji operacyjno-taktycznej rozwiązują problemy pola walki, podejmują własne decyzje i zamiary działania, które są odpowiedzią (reakcją) na działanie strony przeciwnej. Aby spełnione zostały wymogi gry, ćwiczenie musi być dwustronne, a w zależności od zakresu rozpatrywanej problematyki mogą być jednoszczeblowe lub dwuszczeblowe (wówczas uczestniczą w nim wybrane elementy dowodzenia wyższego szczebla). Ćwiczące zespoły rozmieszcza się w terenie z uwzględnieniem norm i sytuacji operacyjno-taktycznej oraz środków łączności i automatyzacji dowodzenia lub też w pomieszczeniach stałych w miejscu stałej dyslokacji.

**Treścią** gier operacyjnych jest poszukiwanie racjonalnych sposobów walki z realnym przeciwnikiem oraz rozpatrywanie wariantów koncepcji użycia wojsk, a także kształtowanie wyobraźni i zdolności przewidywania w zmieniających się sytuacjach współczesnego pola walki. Ponadto, gra operacyjna prowadzona w terenie umożliwi nabywanie doświadczenia w działaniu zespołowym, kierowaniu działaniami podległych szczebli dowodzenia, organizację rozmieszczania i przemieszczania pododdziałów i stanowisk dowodzenia, rozwijania węzłów łączności itp. W grze operacyjnej dla urealnienia działania dowództw, sprawdzenia realności podjętych decyzji (kalkulacji taktyczno-operacyjnych) mogą być wykorzystane wojska, w pełnym lub ograniczonym składzie oraz pododdziały pozoracji (imitacji) pola walki i działań przeciwnika.

Gry wojenne mogą być prowadzone w miejscach stałej dyslokacji lub w warunkach polowych. Jeżeli gry wojenne są prowadzone w miejscu stałej dyslokacji, do zorganizowania systemu łączności należy wykorzystać system stacjonarny (garnizonowy). W terenie powinien być rozwinięty polowy system łączności na bazie niezbędnych środków zapewniających łączność kierownictwa z dowódc-

twami ćwiczących stron. W teren ćwiczące dowództwa powinny wychodzić z etatowymi środkami łączności i transportu lub ich częścią (zazwyczaj w ramach realizacji zadań osiągania wyższych stanów gotowości bojowej). W wypadku prowadzenia gier wojennych w terenie należy odpowiednio wcześniej przeprowadzić rekonesans rejonów planowanego rozwinięcia ćwiczących dowództw.

Gry wojenne mogą trwać kilka dni w ciągu, których jest dopuszczalne rozpatrywanie do trzech sytuacji dynamicznych, zmuszających szkolonych do wypracowania i podjęcia nowych decyzji. W ostatnim etapie ćwiczenia należy dążyć do stworzenia takiej sytuacji, która będzie wymagać zmian w sposobie działania szkolonych lub przejścia do innego rodzaju działań wraz z powzięciem nowych decyzji. Celowe jest, by gry wojenne kończyły się podróżami wojskowo-geograficznymi do rejonów rozgrywanych działań.

**ĆWICZENIA DOWÓDCZO-SZTABOWE** są rodzajem ćwiczeń prowadzonych z dowództwami w Siłach Zbrojnych RP. Obejmują one również wszystkie wojskowe struktury organizacyjne, które spełniają funkcje dowódcze (kierownicze) bez względu na charakter realizowanych zadań (organa administracji wojskowej, komendy portów, składnic, szpitali, itp.) oraz słuchaczy wyższych uczelni wojskowych.

**Celem** ćwiczeń dowódczo-sztabowych jest doskonalenie umiejętności dowódców i oficerów dowództw w rozwiązywaniu zespołowym problemów strategicznych, operacyjnych i taktycznych oraz dowodzenia i zabezpieczenia działań. Są one niejako sprawdzianem stopnia przygotowania dowództw do pracy w warunkach zbliżonych do rzeczywistych, w tym do udziału w ćwiczeniach z wojskami.

**Istota** tych ćwiczeń polega na tym, że zespół ćwiczący – stanowiący etatowy organ lub kilka organów dowodzenia wojskami – usprawnia i doskonali swą pracę. Każdy z ćwiczących pełni inną funkcję zgodnie z zajmowanym stanowiskiem, a w wypadku ćwiczeń organizowanych w uczelniach i ośrodkach szkolenia – rolę wyznaczoną na okres ćwiczenia. Biorące udział w ćwiczeniu zespoły (sekcje), dowództwa poszczególnych szczebli rozmieszczone są w sposób umowny bez uwzględniania w pełni rzeczywistych warunków pola walki i założonej sytuacji operacyjno-taktycznej.

Ćwiczenia dowódczo-sztabowe odbywają się z reguły w pomieszczeniach stałych lub szkolnych ośrodkach dowodzenia, mogą być też prowadzone w terenie po rozwinięciu elementów stanowiska dowodzenia.

Sytuacja (strategiczna, operacyjna, taktyczna) jest logicznym ciągiem zdarzeń, jakie mogą powstać na rzeczywistym polu walki, dopływ informacji od przełożonego, sąsiadów i innych źródeł jest ciągły, a czas astronomiczny jest również czasem operacyjnym. W ćwiczeniu dopuszczalne są przerwy tzw. operacyjne, ale tylko ze względów organizacyjnych, a także przeskok operacyjne celem realizacji wybranych problemów operacyjnych lub taktycznych.

**Treścią** ćwiczeń dowódczo-sztabowych jest rozwiązywanie problemów z zakresu organizacji i prowadzenia działań strategicznych, operacyjnych i taktycznych w różnych rodzajach działań bojowych. Ich tematyka obejmuje najczęściej działania kompleksowe wynikające z przeznaczenia danego związku operacyjnego, taktycznego lub oddziału, a także z charakteru współczesnego pola walki.

Ze względu na miejsce prowadzenia, strukturę organizacyjną i rozmach oraz ilość sił i środków zaangażowanych w ćwiczeniu dzielą się na: ćwiczenia „*na mapach*”, „*wspomagane komputerowo*” i „*szkieletowe*”.

*Ćwiczenie dowódczo-sztabowe na mapach* organizowane i prowadzone jest od szczebla brygady/pułku (równorzędnego) wzwyż. Ćwiczenie na mapach polega na szkoleniu dowództw i podległych dowódców w planowaniu, koordynowaniu i realizacji zadań taktycznych (operacyjnych) na mapach. Jest ono dobrym narzędziem do szkolenia przed udziałem w innych bardziej kosztownych rodzajach ćwiczeń.

*Ćwiczenie dowódczo-sztabowe wspomagane komputerowo* jest rodzajem ćwiczenia prowadzonego przez dowództwa od szczebla oddziału wzwyż. W trakcie tego ćwiczenia do systemu symulacji komputerowej wprowadzane są w rzeczywistym czasie decyzje wypracowane przez ćwiczące dowództwa i doprowadzane do ćwiczących.

*Szkieletowe ćwiczenie dowódczo-sztabowe* – stosowane w szkoleniu praktycznym etatowych dowództw nie mniej niż dwóch szczebli dowodzenia w realnych warunkach terenowych z wykorzystaniem etatowych środków dowodzenia

i łączności, z podległymi wojskami w terenie – stanowiska dowodzenia rozmieszczone są na realnych odległościach.

**Celem** tego ćwiczenia powinno być pogłębienie (utrwalenie) umiejętności i nawyków działania zespołowego, na które składają się na działania (koordynacja, synchronizacja, współdziałanie) dowództw różnych szczebli na rzecz racjonalnego praktycznego dowodzenia podległymi elementami ugrupowania bojowego w okresie przygotowania i kierowani walką w ciągle zmieniającej się sytuacji operacyjno-taktycznej.

**Istota** tego ćwiczenia powinna polegać na tym, że ćwiczące dowództwa (centra, zespoły, sekcje) stanowiące etatowe organy dowodzenia i zabezpieczenia działań tworzące niejako „szkielet” systemu dowodzenia i kierowania, rozmieszczone są w terenie zgodnie z sytuacją operacyjną (taktyczną) i działają według przyjętych procedur wynikających z regulaminów działań taktycznych (operacyjnych).

**Treścią** ćwiczenia w nowym ujęciu powinno być głównie rozwiązywanie problemów praktycznego organizowania i prowadzenia działań, dowodzenia i kierowania w toku działań w różnych sytuacjach współczesnego pola walki. Ponadto ćwiczenie szkieletowe powinno stwarzać warunki w zakresie rozmieszczenia i przemieszczenia oddziałów, pododdziałów, stanowisk dowodzenia, itp.

W szkieletowym ćwiczeniu dowódczo-sztabowym dla urealnienia działania dowództw w zakresie realizacji podejmowanych decyzji mogą i *powinny być wykorzystywane wojska* w pełnym lub ograniczonym składzie oraz pododdziały pozoracji (imitacji) pola walki i działań bojowych przeciwnika. Ćwiczenia te ze względu na zadania i skład ćwiczących wojsk mogą być prowadzone jako ćwiczenia z epizodycznym udziałem wojsk, jak również jako ćwiczenia z oznaczonymi wojskami.

*Szkieletowe ćwiczenie dowódczo-sztabowe z epizodycznym udziałem wojsk* to takie ćwiczenie, w którym oprócz dowództw biorą udział także pododdziały (oddziały, związki taktyczne) najczęściej w etatowym lub zmniejszonym składzie w celu realizacji jednego lub kilku (ale nie wszystkich) etapów ćwiczenia lub tylko

przećwiczenia określonych (ważnych z punktu widzenia szkolenia operacyjno-taktycznego) zagadnień<sup>1</sup>.

*Szkieletowe ćwiczenie dowódczo-sztabowe z oznaczonymi wojskami* to takie ćwiczenie, w którym oprócz ćwiczących dowództw ćwiczyć będą pododdziały, oddziały i związki taktyczne w oznaczonym składzie, imitując posiadanymi siłami i środkami znacznie większe zgrupowania wojsk (np.: kompania piechoty imitowana będzie przez trzy wozy bojowe; bateria moździerzy – trzema moździerzami, itd.). Pododdziały (oddziały, związki taktyczne) w takim składzie będą mogły brać udział w całym ćwiczeniu (we wszystkich jego etapach) lub tylko części (niektórych wybranych etapach, zagadnieniach). W ćwiczeniu tym dla urealnienia działania dowództw w zakresie realizacji podejmowanych decyzji mogą i powinny być wykorzystywane pododdziały pozoracji (imitacji) pola walki i działań bojowych przeciwnika.

Właściwym początkiem ćwiczenia dowódczo-sztabowego powinno być wręczenie ćwiczącym sytuacji wyjściowej na pierwszy dzień ćwiczenia lub postawienie zadania operacyjnego (bojowego). Sytuację należy wręczać (przekazywać) z takim wyliczeniem, aby mogli oni w określonym czasie zapoznać się z położeniem wojsk (może być wręczona z chwilą zajęcia rejonu/miejsca ćwiczenia). Następnie kierownictwo ćwiczenia powinno sprawdzić rozmieszczenie ćwiczącego dowództwa, zwracając szczególną uwagę na organizację ochrony i obrony oraz funkcjonowanie systemu łączności.

Kierownictwo ćwiczenia należy rozwijać w rejonie położonym w pobliżu rozmieszczenia ćwiczącego dowództwa, a w ćwiczeniach dwustronnych – w rejonie umożliwiającym ciągłe i dogodne kierowanie ćwiczeniem oraz osobisty kontakt z ćwiczącymi dowódcami (dowództwami).

Osoby funkcyjne kierownictwa oraz zespołów i grup sztabu kierownictwa mogą przybyć do ćwiczącego dowództwa bezpośrednio po zajęciu przez nie miejsc ćwiczeń (miejsc pracy). Zespoły (grupy) podgrywające powinny zajmować swoje miejsca pracy jednocześnie z ćwiczącymi dowództwami. Przed rozpoczęciem cwi-

---

<sup>1</sup> Zob. B. Szulc i in., *Metodyka przygotowania ...*, wyd. cyt., s. 35.

czenia należy sprawdzić urządzenie i wyposażenie miejsc (stanowisk) pracy pod względem zapewnienia łączności.

Do chwili zajęcia wyznaczonych rejonów (miejsc) pracy kierownik ćwiczenia powinien kontrolować czynności wykonywane przez ćwiczące dowództwa.

Zadanie (zadania) ćwiczącym dowództwom należy wręczać w formie dyrektywy, rozkazu operacyjnego (bojowego), zarządzenia lub wytycznych. Dokumenty te powinny odpowiadać sytuacji operacyjnej (taktycznej). Zadania bojowe mogą być również postawione ustnie przez kierownika ćwiczenia, występującego w roli przełożonego (dowódcy szczebla nadrzędnego), bądź upoważnionego przez niego zastępcę (pomocnika).

**TRENING SZTABOWY** to rodzaj ćwiczenia, treningu wykorzystywanego w szkoleniu dowództw wszystkich szczebli dowodzenia od batalionu wzwyż.

**Celem** treningów sztabowych jest doskonalenie praktycznych umiejętności indywidualnych oficerów w zakresie wykonywania obowiązków na etatowych stanowiskach, a nade wszystko zgrywanie (współdziałanie) wszystkich osób funkcyjnych sztabu, poszczególnych zespołów i sekcji na rzecz wypracowania danych (kalkulacji) i wariantów działania niezbędnych do podjęcia decyzji przez dowódcę.

**Istotą** treningów sztabowych jest to, że szkoleni (oficerowie dowództwa) pod kierownictwem dowódcy (zastępcy lub innego wyznaczonego oficera), na tle określonej sytuacji taktycznej lub operacyjnej wykonują (trenują) określone czynności (zadania) sztabowe zgodnie z procedurami obowiązującymi na zajmowanych stanowiskach służbowych na rzecz racjonalnego wykonania zadań stojących przed zespołem, sekcją, aż do osiągnięcia określonego (pożądanego) stopnia ich opanowania.

Treningi sztabowe z reguły prowadzone są w pomieszczeniach stałych, ale mogą być też prowadzone w terenie na rozwiniętym stanowisku dowodzenia. Treningi sztabowe z zasady prowadzi się jako ćwiczenie jednoszczeblowe i jednostronne. Organizatorem i prowadzącym trening sztabowy jest najczęściej dowódca (zastępca dowódcy) danego szczebla.

**Treścią** treningów sztabowych jest z reguły: zbieranie, studiowanie i analizowanie danych do decyzji dowódcy, dokonywanie kalkulacji operacyjnych (taktycznych) i wariantowanie sposobów użycia wojsk, opracowanie dokumentów pla-

nistyczno-mobilizacyjnych, wykonywanie operacyjnych (taktycznych) zadań sztabowych w terenie w zakresie organizowania dowodzenia, synchronizacji działań oraz bojowego i logistycznego zabezpieczenia działań oraz doskonalenie umiejętności w posługiwaniu się technicznymi środkami dowodzenia i łączności.

W treningach sztabowych można organizować grupy (zespoły) podgrywające w trakcie realizacji ich na mobilnych i stacjonarnych SD (działalność sekcji/zespołu dowodzenia, sprawdzenie ochrony SD, itp.).

Treningi mogą rozpocząć się od sprawdzenia:

- rozmieszczenia i urzędzenia stanowiska dowodzenia (miejsca pracy w ośrodku dowodzenia);
- znajomości sytuacji i otrzymanego zadania, wzorów dokumentów bojowych oraz określonych zagadnień teoretycznych.

Treningi sztabowe powinny być poprzedzone cyklem wykładów na związany z nimi temat. Sposób prowadzenia treningów sztabowych zależy przede wszystkim od ich tematyki i założonych celów szkoleniowych. Dowódca ćwiczącego szczebla może występować w roli kierownika treningu i jednocześnie ćwiczącego dowódcy tego szczebla (instytucji, DO, korpusu, dywizji, brygady, pułku, batalionu) lub tylko kierownika treningu sztabowego. W drugim wypadku na ćwiczącego dowódcę może wyznaczyć on jednego ze swoich etatowych zastępców.

Treningi sztabowe powinien poprzedzać okres przygotowawczy, który należy wykorzystać na szkolenie teoretyczne oraz urzędzenie miejsc pracy. Trening należy rozpoczynać wręczeniem ćwiczącym sytuacji na pierwszy dzień ćwiczenia (założenia) z mapą położenia wojsk. Jeżeli dowódca występuje w roli kierownika treningu sztabowego i jednocześnie ćwiczącego dowódcy, wskazane jest, aby wraz z sytuacją, ćwiczący otrzymali zarządzenie operacyjne dowódcy w danej sytuacji strategiczno-operacyjnej (operacyjno-taktycznej) oraz wytyczne do pracy sztabu.

W tym wypadku trening sztabowy powinien obejmować: wysłuchanie meldunków propozycji do decyzji dowódcy, ogłoszenie decyzji, przygotowanie pozostałych czynności i dokumentów według wytycznych kierownika treningu.

Gdy dowódca występuje tylko w roli kierownika treningu sztabowego, trening należy rozpoczynać wręczeniem ćwiczącemu dowódcy (wyznaczonemu zastępcy) dyrektywy (rozkazu, zarządzenia).

Trening powinien wówczas obejmować pracę ćwiczącego dowódcy nad otrzymanym zadaniem, w tym analizę zadania, ocenę sytuacji, itd. Sprawdzanie pracy sztabu oraz dokumentów przez kierownika treningu powinno odbywać się w miejscach pracy ćwiczących.

Podczas treningów sztabowych prowadzonych w miejscu stałej dyslokacji ćwiczący mogą przebywać w swoich pokojach pracy lub w innych miejscach przystosowanych do pracy.

W teren ćwiczący sztab powinien wychodzić z etatowymi środkami łączności i transportu (lub z ich częścią).

Prowadząc trening sztabowy należy dążyć do tego, aby kierownik treningu, występujący w roli dowódcy, oraz szkoleni oficerowie wykonywali wszystkie czynności w kolejności i w warunkach odpowiadających rzeczywistym.

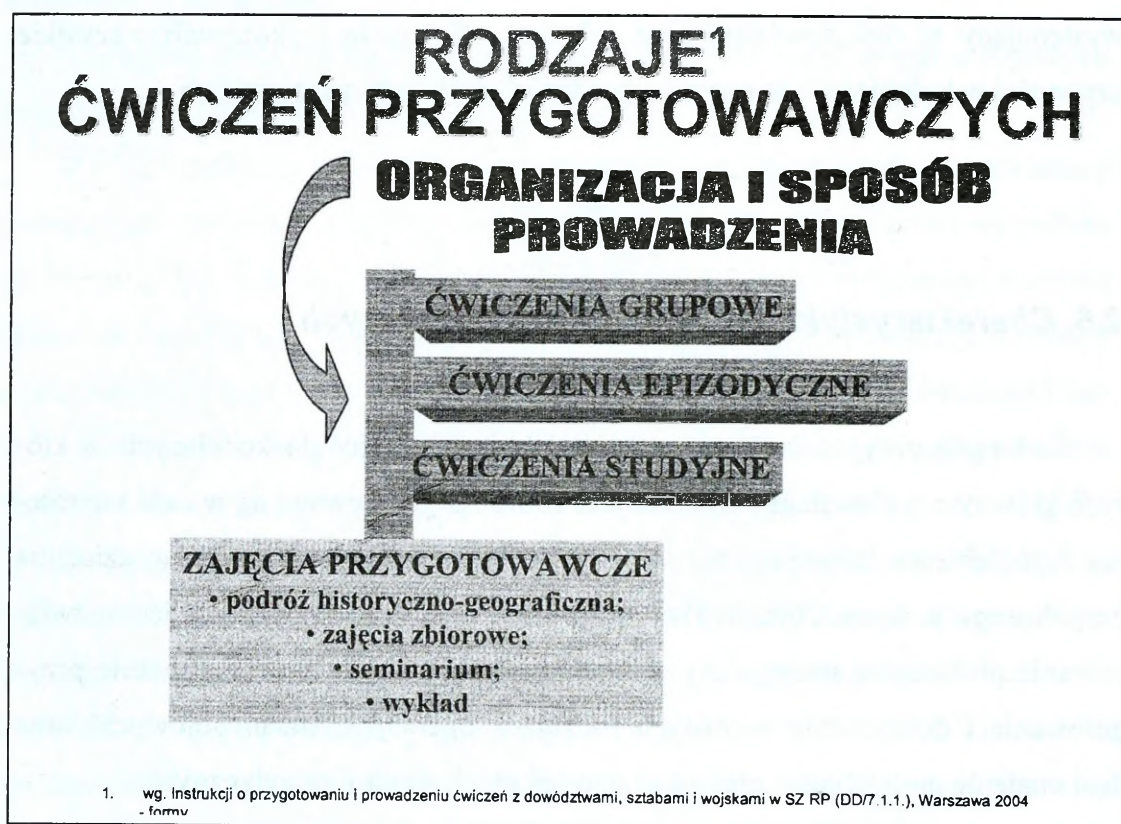
## **2.6. Charakterystyka ćwiczeń przygotowawczych**

Ćwiczenia przygotowawcze – to grupa ćwiczeń i zajęć doskonalących, w których głównym podmiotem szkolenia jest kadra. Organizowane są w *celu* utrwalenia i pogłębienia indywidualnej wiedzy i umiejętności oraz nawyków działania zespołowego w dowództwach. *Treścią* ćwiczeń i zajęć doskonalących jest rozwiązywanie problemów strategicznych, operacyjnych i taktycznych w procesie przygotowania i dowodzenia w różnych rodzajach operacji (działań bojowych) oraz doskonalenie umiejętności organizacyjno-szkoleniowych i metodycznych.

Przyjmując za kryterium podziału sposób organizacji i prowadzenia, to ćwiczenia przygotowawcze (rys. 2.4.) możemy podzielić na następujące rodzaje<sup>1</sup>:

- ćwiczenia grupowe;
- ćwiczenia epizodyczne;
- ćwiczenia studyjne.

Ćwiczenia przygotowawcze poprzedzane są zajęciami przygotowawczymi w formie wykładów, seminariów, zajęć zbiorowych i podróży historyczno-geograficznych.



źródło: Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w SZ RP (DD/7.1.), Szt. Gen., Warszawa 2004; Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w SZ RP (DD/7.1.1.), Szt. Gen., Warszawa 2004.

**Rys. 2.4. Rodzaje ćwiczeń przygotowawczych ze względu na organizację i sposób ich prowadzenia**

<sup>1</sup> W dokumentach normatywnych: *Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w SZ RP (DD/7.1.)*, Szt. Gen., Warszawa 2004; *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w SZ RP (DD/7.1.1.)*, Szt. Gen., Warszawa 2004, występuje podział na formy.

**ĆWICZENIA GRUPOWE** to taki rodzaj ćwiczeń przygotowawczych, które z organizacyjnego punktu widzenia są najprostszymi i najmniej kosztownymi. Stosowane są w indywidualnym – profesjonalnym doskonaleniu oficerów dowództw, szczególnie niższych szczebli dowodzenia, a także w uczelniach i ośrodkach kształcenia kadr dowódczo-sztabowych.

**Celem** ich jest pogłębienie wiedzy teoretycznej oraz nauczenie i doskonalenie praktycznego rozwiązywania problemów operacyjno-taktycznych, a także wykonywania pewnych czynności (zadań) dowódczych i sztabowych na określonym stanowisku (funkcji) służbowym.

**Istotą** tych ćwiczeń jest to, że wszyscy szkoleni występują w jednej roli, rozwiązują te same zadania (problemy operacyjno-taktyczne) na tle jednolitej sytuacji bojowej. W ćwiczeniach grupowych dopuszczalne jest również tworzenie zespołów (sekcji), składających się z różnych osób funkcyjnych. Uczestnicy szkolenia występują wówczas w różnych, wyznaczonym im przez kierownika ćwiczenia, rolach i rozwiązują należne im problemy (zadania).

**Treścią** ćwiczeń grupowych jest planowanie, organizacja i prowadzenie działań operacyjno-taktycznych w różnych sytuacjach pola walki (konfliktu lub misji) przez określoną osobę funkcyjną.

Ćwiczenia grupowe składają się zwykle z jednego, lub kilku 2-6 godzinnych zajęć, podczas których uczestnicy: oceniają sytuację, wypracowują decyzje, przygotowują dokumenty bojowe, prowadzą rekonesanse, stawiają zadania wykonawcom itp. Wypracowane przez ćwiczących koncepcje walki oraz formułowane wrysowywane na mapę decyzje, rozkazy i zarządzenia są uzasadniane i poddawane dyskusji w zatrzymanym czasie operacyjnym.

Ćwiczenia grupowe, a w szczególności poszczególne zajęcia tych ćwiczeń prowadzone są wg rozwiązań autorskich zgodnie z metodyką działania poszczególnych osób funkcyjnych. Zasadniczą metodą stosowaną w kolejnych zajęciach ćwiczeń jest metoda sytuacyjna i praktycznego działania. Stosowany może być też opis, pokaz i inne metody pogładowe.

**ĆWICZENIA EPIZODYCZNE** lub tzw. *trening sytuacyjny* są rodzajem ćwiczenia przygotowawczego, służącym *podtrzymaniu sprawności operacyjno-*

*-taktycznej dowódców oddziałów i pododdziałów. Prowadzone są w terenie z wykorzystaniem środków dowodzenia lub w pomieszczeniach z wykorzystaniem map (szkiców terenu).*

**Celem** tego ćwiczenia powinno być praktyczne przerobienie (przećwiczenie) oraz doskonalenie standardowych czynności wynikających z określonej sytuacji lub decyzji oraz zadań postawionych przez przełożonego. Ćwiczenie epizodyczne – powinno przygotować dowódców i pododdziały do uczestnictwa w ćwiczeniach bardziej złożonych, prowadzonych na wyższych szczeblach.

**Istotą** epizodycznego ćwiczenia taktycznego powinno być to, że ćwiczący dowódcy i pododdziały powinni realizować określone zadania w pełnym składzie, ale w ograniczonej (epizodycznej) sytuacji. Nie oznacza to wcale, że niektóre czynności byłyby pomijane lub upraszczane. Byłoby to ćwiczenie, a raczej trening zmierzający do wyćwiczenia określonych czynności i zachowań niezbędnych na polu walki.

**Treścią** tego ćwiczenia powinny być problemy taktyczne stanowiące tylko pewien epizod (fragment) działania kompleksowego dowódcy, pododdziału w konkretnej sytuacji zainscenizowanej na potrzeby trenowania określonych czynności bojowych.

**ĆWICZENIA STUDYJNE** to taki rodzaj ćwiczenia przygotowawczego, który angażować będzie niewielką liczbę uczestników, szczególnie dowódców określonych szczebli dowodzenia (od dowództwa oddziału wzwyż<sup>1</sup>).

**Celem** ich jest przygotowanie dowódców do realizacji zadań na konkretnych stanowiskach /funkcjach/ w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych lub z wojskami.

**Istotą** tych ćwiczeń powinno być profesjonalne przygotowanie szkolonych do praktycznego rozwiązywania problemów operacyjnych i taktycznych.

**Treścią** tych ćwiczeń powinno być praktyczne (profesjonalne) przygotowanie dowódców, oficerów rodzajów wojsk do realizacji zadań w zakresie procesu wypracowania decyzji, stawiania zadań, organizowania działań w różnych sytuacjach pola walki /misji/. Wypracowane przez ćwiczących koncepcje walki oraz formułowane i wrysowane na mapę /szkic/ decyzje, a także opracowane zarządzenia,

---

<sup>1</sup> Propozycja autora

rozkazy i meldunki powinny być poddane dyskusji w czasie, której ćwiczący argumentowaliby swoje rozwiązania, a w przypadku popełnionych błędów naprowadzani byłiby na właściwy tok rozumowania i działania.

**PODRÓŻ HISTORYCZNO-GEOGRAFICZNA**<sup>1</sup> to forma szkolenia indywidualnego kadry lub komórek organizacyjnych dowództwa na wszystkich szczeblach dowodzenia polegająca na porównaniu (analizie) prowadzonych w historii działań zbrojnych (walk) w danym terenie z podjętymi decyzjami przez szkolenych.

**Celem** podróży powinna być: obserwacja; badanie terenu w celu poszerzenia wiadomości o właściwościach operacyjno-taktycznych określonego terenu z punktu widzenia hipotetycznych działań lub zapoznanie uczestników szkolenia z przebiegiem walk, bitew czy operacji rozegranych na danym terenie w przeszłości.

**Istotą** podróży historyczno-geograficznej powinno być indywidualne lub zespołowe zapoznanie jej uczestników z właściwościami geograficznymi (topograficznymi) terenu rejonu planowanych ćwiczeń, ze szczególnym uwzględnieniem obiektów (celów) oraz kierunków działań o charakterze operacyjno-taktycznym.

**Treścią** podróży powinno być:

- doskonalenie umiejętności oceny położenia i podejmowania decyzji z jednoczesnym uwzględnianiem warunków terenowych;
- badanie (rozwiązywanie) problemów taktycznych i operacyjnych w rzeczywistym terenie;
- doskonalenie umiejętności dokonywania analiz i ocen wpływu terenu na prowadzenie różnych rodzajów i form działań bojowych;
- studia operacyjne terenu przyszłych działań.

**SEMINARIUM** jako rodzaj zajęć przygotowawczych powinno być stosowane do teoretycznego rozstrzygnięcia problemów taktycznych (operacyjnych) przez osoby funkcyjne dowództw w trakcie przygotowania się do ćwiczeń.

---

<sup>1</sup> Por. J. Halik (red.), *Rola i znaczenie ćwiczeń wojskowych w szkoleniu operacyjno-taktycznym kadr dowódczo-sztabowych wojsk lądowych*. AON, Warszawa 2000, s. 59; J. Halik, J. Wołęjszo, *Ćwiczenia wojskowe SZ RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO*, AON Warszawa 2003, s. 28.

Najważniejszym **celem** seminarium jest pogłębienie i poszerzenie wiedzy w zakresie danej dziedziny wiedzy, specjalności zdobytej w czasie wykładu, zajęć praktycznych, ćwiczeń taktycznych i operacyjnych lub samodzielnego studiowania.

**Istotą** seminarium powinna być nieskrępowana dyskusja nad problemami, które będą stanowić treść i zadanie do rozwiązania w przyszłych ćwiczeniach. Seminarium powinno wyrobić u ćwiczących (uczestników ćwiczeń) umiejętność analitycznego myślenia, indukcyjnego i dedukcyjnego rozumowania, umiejętności rozwiązywania określonych sytuacji pola walki w kontekście wykorzystania potencjału bojowego, terenu, właściwości pory roku, doby itp.

**Treścią** seminariów powinny być zagadnienia trudne i kontrowersyjne, dotyczące podejmowania decyzji w złożonych sytuacjach pola walki.

Seminarium jest formą, która stwarza dogodne warunki do aktywizacji procesu dydaktycznego, gdyż umożliwia stosowanie w jego ramach różnych metod aktywizujących, przede wszystkim metody dyskusji. Metoda ta zmusza niejako szkolonych do poznawania określonej wiedzy oraz kształtowania umiejętności i nawyków, dzięki czemu stają się oni współtwórcami procesu poznawczego. Istotą seminarium jest rozwiązywanie problemów podczas ogólnej dyskusji w grupie szkoleniowej, dowództwie.

Seminarium należy jednak wyraźnie odróżnić od repetytorium, którego głównym celem jest sprawdzenie uprzednio opanowanej przez szkolonych wiedzy oraz jej powtarzanie i utrwalanie.

W szkoleniu operacyjno-taktycznym seminarium może występować po wykładzie lub cyklu wykładów, po ćwiczeniu (ćwiczeniach) lub na zakończenie okresu (etapu) szkolenia. Seminarium może być prowadzone przed ćwiczeniem, ale także po ćwiczeniu. Nie powinno jednakże występować przed wykładem, jeżeli wiedza, która została zaprezentowana na wykładzie była wprowadzająca, ukierunkowująca kształcenie uczestników szkolenia (kształcenia)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Por. K. Żegnałek (red.), *Metodyka kształcenia w Akademii Obrony Narodowej*, AON, Warszawa 1995, s. 92.

Najważniejszym celem seminarium jest pogłębienie wiedzy w zakresie danej dziedziny czy specjalności, zdobytej w czasie wykładu, zajęć praktycznych, ćwiczeń taktycznych i operacyjnych lub samodzielnego studiowania.

Seminarium, w sposób bardziej aktywny niż inne formy szkolenia, uczy sztuki przekonywania, analitycznego i syntetycznego myślenia, umiejętności indukcyjnego i dedukcyjnego rozumowania oraz poprawnych metod wnioskowania. W toku seminarium można uporządkować uprzednio zdobytą wiedzę, uściślić niektóre pojęcia i definicje lub wypracować wspólne stanowisko w kwestiach spornych. Jest ono także doskonałym forum do wyrabiania samodzielności myślenia, odwagi w prezentowaniu własnych sądów i opinii, umiejętności ścisłego i precyzyjnego przedstawiania własnych poglądów, a także przedstawiania cudzych myśli, poglądów w sposób krytyczny, lecz obiektywny. Podczas seminarium można i należy uczyć się trudnej sztuki dyskusowania, a także szanowania poglądów innych uczestników dyskusji poprzez godne przyjmowanie krytyki własnych poglądów itp.

Reasumując, seminarium jest niezwykle cenną formą szkolenia (kształcenia) ze względu na swoje walory kształcące i jednocześnie wychowujące. W praktyce dydaktycznej szkolenia dowództw oraz kształcenia w szkołach i uczelniach wojskowych wyróżnia się wiele rodzajów seminariów. Do najczęściej charakteryzowanych w literaturze dydaktycznej, jak również stosowanych w praktyce należą *seminaria ćwiczeniowe*, często zwane ćwiczeniami seminaryjnymi, oraz *seminaria referatowo-dyskusyjne*<sup>1</sup>.

*Seminarium ćwiczeniowe* polega na dyskusji nad podaną wcześniej przez dowódcę, wykładowcę problematyką. Istotą tego seminarium jest to, że wszyscy uczestnicy (studenci) powinni w jednakowym stopniu przygotować się do dyskusji nad wszystkimi zagadnieniami (problemami) wcześniej wybranymi przez prowadzącego seminarium lub zaproponowanymi przez wykładowcę. Seminarium ćwiczeniowe dobrze jest stosować wówczas, gdy omawiane problemy są zbyt trudne, a uczestnicy seminarium nie posiadają zbyt dużego doświadczenia w prowadzeniu dyskusji. Często do takiego seminarium dowódca, wykładowca może nakazać

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 94.

opracowanie wystąpienia w formie referatu lub przygotowanie tylko tego wystąpienia.

W szkoleniu operacyjno-taktycznym kadry dowództw (ośrodków decyzyjnych) seminarium ćwiczeniowe będzie niejako poprzedzać teoretycznie (merytorycznie) przygotowanie się uczestników do ćwiczenia (treningu).

*Seminarium referatowo-dyskusyjne* polega na wygłaszaniu przygotowanych przez uczestników seminarium referatów oraz dyskusji nad ich treściami. Prowadzący seminarium powinien odpowiednio wcześniej (na kilka, kilkanaście dni przed seminarium) określić tematy (zagadnienia), a także wyznaczyć referentów i nakazać im przygotowanie referatu-wystąpienia celem zaprezentowania problemu oraz rozwinięcia głównych tez tematu (zagadnienia).

Na seminarium mogą być także wcześniej wyznaczeni koreferenci, których głównym zadaniem będzie rozwinięcie niektórych części referatu, a także kontrowersyjne wobec stanowiska referującego przedstawianie problemów (zagadnień). W ten sposób stwarza się warunki do niewymuszonej dyskusji, do której motywuje różnorodność stanowisk, poglądów lub opinii. Referat, a także koreferaty winny być krótkie, z reguły kilkuminutowe, ich zadaniem będzie naświetlenie problemu lub wprowadzenie do dyskusji.

**WYKŁADY** jako forma szkolenia (kształcenia) stosowane są w początkowym procesie szkolenia (doskonalenia) dowództw, a także w szkołach i uczelniach wojskowych. Wykłady prowadzone są przez określoną ilość czasu, w których uczestniczą nauczyciele (wykładowcy) czyli dowódcy lub instruktorzy i uczniowie, czyli szkoleni (kształceni), całe dowództwa oraz słuchacze (studenci) szkół i uczelni wojskowych. Wykład najczęściej prowadzi się w salach wykładowych, aulach, które są do tego specjalnie przygotowane, tzn. w pomieszczeniach posiadających określone wyposażenie dydaktyczne (środki, materiały, pomoce szkoleniowe). Podmiotem (uczestnikami) wykładów są najczęściej oficerowie dowództw, specjaliści wojskowi, którzy są do tego (czyli odbioru) wykładu odpowiednio przygotowani. Dobrze przygotowany wykład, czy to w szkoleniu operacyjno-taktycznym w dowództwie, instytucji wojskowej, czy w szkołach, uczelniach wojskowych pozwala między innymi na:

- osobisty kontakt dowódcy, instruktora, wykładowcy (nauczyciela akademickiego) ze szkolonymi (oficerami dowództw, sztabów, studentami szkół, uczelni, itp.) oraz oddziaływanie wychowawcze, zmierzające do utrwalenia określonych cech osobowości i systemu wartości;
- dokładne przedstawienie i wyjaśnienie problemów kontrowersyjnych;
- wzbogacenie treści wykładu o najnowsze osiągnięcia danej dyscypliny nie posiadającej swego odzwierciedlenia w istniejącej literaturze przedmiotu;
- przekazanie w krótkim czasie nieraz obszernego materiału;
- usystematyzowanie wiedzy z określonej dziedziny oraz zwrócenie uwagi na najistotniejsze problemy.

Zależnie od przyjętego kryterium można wyróżnić wiele rodzajów wykładów. I tak ze względu na zakres przekazywanych treści wykłady dzielimy na: *kursowe i monograficzne*, które dość często stosowane są w szkoleniu wojskowym. Biorąc pod uwagę stopień aktywizacji szkolonych, wyróżniamy wykłady: *konwencjonalne (informacyjne), problemowe i konwersatoryjne*. Z kolei ze względu na ujęcie treści lub przeznaczenie wykładu można wyróżnić wykłady: *panelowe, gościnne, inauguracyjne i konsultacyjne*.

Spośród wymienionych najbardziej przydatne w szkoleniu operacyjno-taktycznym są wykłady konwencjonalne (informacyjne) lub problemowe, a także konwersatoryjne. Pozostałe odmiany wykładów mają zastosowanie w szkołach (ośrodkach) i uczelniach wojskowych.

*Wykład konwencjonalny*, zwany również informacyjnym, polega na tym, że prowadzący wykład w formie bezpośredniej przekazuje szkolonym określone porcje informacji do zapamiętania. Są to najczęściej wiadomości o faktach, zjawiskach, dane taktyczno-techniczne lub operacyjno-taktyczne, kierunki i tendencje rozwoju określonych dziedzin wiedzy, zjawisk, procesów itp. Występujące związki i zależności między faktami i zjawiskami, reguły, prawa i definicje podane są przeważnie w postaci gotowej do zapamiętania. Wykład taki jest stosunkowo prosty do przygotowania, ale też nie przynosi wiele korzyści chociażby w zakresie rozwijania sprawności myślenia, pobudzania zainteresowań, a także nie powoduje aktywizacji uczestników wykładu.

Wykład konwencjonalny w szkoleniu operacyjno-taktycznym oficerów (dowóztw) stosowany jest w ramach poszczególnych przedmiotów, np. taktyki ogólnej, rodzajów wojsk, sztuki operacyjnej czy ogólnych zasad strategii.

*Wykład problemowy* jest szczególnym typem wykładu w uczelniach wojskowych, gdyż umożliwia studentom czynny udział w nim w toku jego trwania (głoszenia). Polega najczęściej na przedstawianiu całości tematu w postaci problemów wymagających rozwiązania oraz podaniu przykładów ich metodologicznej analizy i ukazywania następstw przyjętego sposobu rozumowania<sup>1</sup>. Istotą tego wykładu jest to, że rozwiązywanie problemów odbywa się na oczach studentów i przy ich ewentualnym współdziałaniu. Prowadzący wykład powinien dążyć do nawiązania ze szkolonymi dialogu i kontaktu zewnętrznego i wewnętrznego. Utrzymywanie dialogu zewnętrznego jest dość trudnym zbiegiem dydaktycznym, często prowadzący wykład musi sam go wywoływać, zadając pytania uczestnikom. W rzeczywistości jednak dialog zewnętrzny może występować tylko w pewnych częściach wykładu. Natomiast w pozostałych częściach powinien być stosowany tzw. dialog wewnętrzny, który polega na tym, że prowadzący wykład, rozwiązując poszczególne problemy, wczuwa się w tok rozumowania studentów, analizuje różne warianty rozwiązań, które mogłyby być ich wariantami. Wyjaśnia również wątpliwości, które mogłyby być wątpliwościami szkolonych. Poszukuje argumentów, które mogłyby wysuwać szkoleni, wyjaśnia ich wady oraz zalety. Do właściwego rozwiązania dochodzi w wyniku eliminacji złych rozwiązań przy jednoczesnym ich uzasadnieniu.

W wykładzie problemowym, przedstawiając określoną problematykę, akcentuje się szczególnie trudne i niejednoznaczne oraz sprzeczne i kontrowersyjne stanowiska, poglądy, hipotezy i teorie. Istotne jest w tego typu wykładach szczegółowe prześledzenie przez wykładowcę problemów oraz sposobów ich rozwiązania. Wykład problemowy oprócz przekazywania wiedzy daje szkolonym możliwość samodzielnego poszukiwania sposobów (hipotez) rozwiązania problemów będących treścią wykładu. Istotną zaletą tego wykładu jest również to, że lepiej niż inne odmiany wykładów przygotowuje szkolonych do samodzielnego rozwiązywania problemów i samodoskonalenia.

---

<sup>1</sup> J. Bogusz, A. Parzyszek, R. Stępień, *Kształcenie aktywizujące w szkole wojskowej*, WAP, Warszawa 1978, s. 199.

*Wykład konwersatoryjny* jest swoistą odmianą wykładu problemowego. Istotą tego wykładu jest prowadzenie dyskusji nauczyciela z uczniami nad wybranymi problemami, po czym następuje wspólne ustalanie ich rozwiązania. Prowadzenie wykładu konwersatoryjnego wymaga odpowiedniego przygotowania się szkolonych. Przygotowanie to polega najczęściej na przestudiowaniu określonej literatury lub dzieleniu się spostrzeżeniami i wnioskami z własnego doświadczenia lub praktyki zawodowej.

Wykład konwersatoryjny przynosi pożądane efekty wówczas, gdy prowadzący go dowódca, wykładowca posiada niezbędną ilość materiałów i pomocy dydaktycznych oraz umiejętnie je wykorzystuje do zilustrowania określonych zagadnień (problemów) lub argumentowania zgłaszanych przez szkolonych rozwiązań. Dyskusja wywoływana przez prowadzącego w toku wykładu ma najczęściej charakter prowokacyjny, zmuszający do wyrażenia własnej opinii na dany temat.

Wykład konwersatoryjny jest najbardziej pożądanym rodzajem wykładu. Jego uczestnicy mają bowiem możliwość wyrabiania zdolności samodzielnego logicznego myślenia, poprawnego wyrażania swoich myśli oraz argumentowania przedstawianych rozwiązań. Najważniejszą cechą tego wykładu powinna być „żywa”, sterowana, a także inspirowana przez dowódcę, wykładowcę dyskusja skierowana na wspólne rozwiązywanie problemów teoretycznych lub praktycznych.

## **2.7. Odmiany ćwiczeń wojskowych**

Ze względu na kryterium *celu, rozmachu, składu ćwiczących, liczby szczebli dowodzenia, sposób kierowania ćwiczeniem, składu ćwiczących, miejsca prowadzenia ćwiczenia, sposobu organizacji i prowadzenia ćwiczenia oraz sposobu kierowania* przyjmujemy następujące **odmiany**<sup>1</sup> ćwiczeń wojskowych.

Ze względu na **cel** wyróżniamy następujące odmiany:

- zgrywające;
- doskonalące;

---

<sup>1</sup> Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w SZ RP (DD/7.1.), Szt. Gen., Warszawa 2004; Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w SZ RP (DD/7.1.1.), Szt. Gen., Warszawa 2004, przewiduje podział na **rodzaje** ćwiczeń.

- instruktażowo-metodyczne;
- badawcze /doświadczalne;
- inspekcyjne (kontrolno-sprawdzające).

**Ćwiczenia zgrywające** to taka odmiana ćwiczeń z wojskami w toku, których realizowany jest jako główny cel – zgrywanie wojsk (dowództwa) w realizacji zadań taktycznych i operacyjnych na polu walki.

**Ćwiczenia doskonalące**<sup>1</sup> to odmiana różnego rodzaju ćwiczeń (np.: ćwiczeń grupowych, dowódczo-sztabowych), którego głównym celem jest ugruntowanie wiadomości, umiejętności i utrwalenie nawyków oraz przygotowanie dowództwa oraz wojsk do bardziej złożonych form szkolenia (ćwiczeń).

**Ćwiczenia instruktażowo-metodyczne**<sup>2</sup> to odmiana określonych rodzajów ćwiczeń taktycznych, które są również najskuteczniejszą formą metodycznego przygotowania kierowników ćwiczeń.

Celem ćwiczeń instruktażowo-metodycznych jest zaprezentowanie wzorcowego sposobu przygotowania danego ćwiczenia oraz doskonalenie umiejętności metodycznych, merytorycznych i organizacyjnych jego uczestników (kierowników ćwiczeń).

Ćwiczenia instruktażowo-metodyczne prowadzi się wykorzystując szczególnie pododdziały, które zgodnie z planem szkolenia jako pierwsze będą realizować ćwiczenie taktyczne. Na przykład w oddziale dowódca prowadzi ćwiczenie instruktażowo-metodyczne z dowódcami batalionów (dywizjonów) na kanwie ćwiczenia kompanijnego. Sposoby organizowania i metody prowadzenia ustalone podczas ćwiczenia instruktażowo-metodycznego są obowiązujące w danym cyklu lub okresie szkolenia.

**Ćwiczenia doświadczalne (badawcze)**<sup>3</sup> są odmianą ćwiczenia z wojskami (taktycznego lub operacyjnego) lub też innego rodzaju ćwiczenia, którego celem może być:

- sprawdzenie słuszności założeń teoretycznych prowadzenia działań bojowych w różnych warunkach terenowych i atmosferycznych;
- sprawdzenie istniejącej lub nowowprowadzanej organizacji wojsk;

---

<sup>1</sup> Por. *Mała encyklopedia wojskowa*. MON, Warszawa 1967, s. 288.

<sup>2</sup> Tamże, s. 10.

<sup>3</sup> Por. *Słownik podstawowych terminów wojskowych*, MON, Warszawa 1977, s. C-1.

- ustalenie bardziej wydajnych i racjonalnych metod oraz form szkolenia;
- określenie stopnia przydatności nowych rodzajów techniki wojskowej.

Przedmiotem badań ćwiczenia doświadczalnego mogą być również zagadnienia z zakresu psychicznego i fizycznego przygotowania żołnierzy do prowadzenia przyszłych działań bojowych, ich wytrzymałości i odporności na trudne warunki pola walki.

*Ćwiczenia inspekcyjne (kontrolne, sprawdzające)*, są odmianą różnych rodzajów ćwiczeń prowadzonych zgodnie z planem inspekcji (kontroli), szczególnie na szczeblach taktycznych. Jego głównym celem jest sprawdzenie stanu wyszkolenia dowództw i wojsk. Ćwiczenie inspekcyjne zarządza przewodniczący inspekcji, a prowadzone jest zgodnie z dokumentacją ćwiczenia przygotowaną przez zespół planistyczny inspekcji (kontroli).

Ze względu na **rozmach** działania (wymiar rozpatrywanych problemów) wyróżniamy następujące odmiany ćwiczeń:

- strategiczne;
- operacyjne;
- taktyczne;

*Ćwiczenia strategiczne* to odmiana tych rodzajów ćwiczeń, które stosowane są w szkoleniu centralnych organów kierowania państwem, w tym ministerstw i urzędów odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i świadczących usługi na rzecz systemu obronnego państwa z ogniw resortu obrony narodowej, bierze w nich udział dowództwo szczebla strategicznego (SG WP oraz ND SZ RP). Mogą w nich również uczestniczyć dowództwa operacyjne.

Celem tych ćwiczeń jest sprawdzenie założeń doktryny obronnej państwa oraz doktryny wojskowej, doskonalenie szkolonych w rozwiązywaniu problemów dotyczących funkcjonowania organów państwowych w okresie zagrożenia i wojny oraz przygotowania i prowadzenia operacji strategicznej, a także organizacji współdziałania międzysojuszniczego i zabezpieczenia strategicznego działań wojennych. W warunkach SZ RP ćwiczenie strategiczne może mieć charakter narodowy oraz sojuszniczy.

*Ćwiczenia operacyjne* to odmiana tych rodzajów ćwiczeń, które stosowane są w szkoleniu dowództw i wojsk szczebla operacyjnego (dowództw – Dowództwa Operacyjnego/RSZ). W niektórych przypadkach, ze względu na bojowe przeznaczenie, w ćwiczeniach operacyjnych mogą brać udział również wyznaczone oddziały i pododdziały szczebla taktycznego.

Celem tych ćwiczeń jest doskonalenie dowództw w zakresie organizacji, w tym zwłaszcza przygotowania i prowadzenia operacji oraz zabezpieczenia bojowego i logistycznego działań operacyjnych. W warunkach Wojsk Lądowych SZ RP ćwiczenia operacyjne to treningi sztabowe, ćwiczenia dowódczo-sztabowe i gry wojenne.

*Ćwiczenia taktyczne* są odmianą tych rodzajów ćwiczeń, które stosowane są w szkoleniu na szczeblach taktycznych. Ich celem jest doskonalenie dowódców i wojsk w organizacji i prowadzeniu walki, a także organizacji współdziałania i zabezpieczenia bojowego i logistycznego. W Wojskach Lądowych SZ RP do ćwiczeń taktycznych zalicza się wszystkie rodzaje ćwiczeń z dowództwami (za wyjątkiem gry wojennej) oraz ćwiczenia z wojskami.

Ze względu na **liczbę ćwiczących szczebli** wyróżniamy następujące odmiany ćwiczeń:

- jednoszczeblowe;
- dwuszczeblowe;
- wieloszczeblowe.

*Ćwiczenia jednoszczeblowe* to odmiana tych rodzajów ćwiczeń taktycznych, operacyjnych lub strategicznych, w których bierze udział tylko jeden szczebel organizacyjny sił zbrojnych (np.: dowództwo brygady, dywizji lub korpusu).

*Ćwiczenia dwuszczeblowe i wieloszczeblowe* to odmiana tych rodzajów ćwiczeń taktycznych, operacyjnych lub strategicznych, w których biorą udział dwa kolejne lub więcej szczebli dowodzenia (np.: dowództwo związku taktycznego i dowództwo oddziału).

Ze względu na **liczbę ćwiczących stron** w ćwiczeniu wyróżniamy następujące odmiany ćwiczeń:

- jednostronne;
- dwustronne.

*Ćwiczenia jednostronne* są odmianą tych rodzajów ćwiczeń taktycznych, operacyjnych lub strategicznych, w których ćwiczące dowództwo i wojska reprezentują tylko wojska własne, strona przeciwna jest podgrywana (pozorowana) przez odpowiedni zespół kierownictwa ćwiczenia.

*Ćwiczenia dwustronne* są odmianą tych rodzajów ćwiczeń taktycznych, operacyjnych (rzadziej strategicznych), w których ćwiczące dowództwa i wojska występują w roli stron przeciwnych.

Ze względu na **miejsce prowadzenia** ćwiczeń wyróżniamy następujące odmiany:

- w warunkach polowych;
- w obiektach stacjonarnych.

*Ćwiczenia prowadzone w warunkach polowych* to odmiana wszystkich rodzajów ćwiczeń, które są prowadzone poza koszarami. W przypadku ćwiczeń z dowództwami na stanowiskach dowodzenia rozwiniętych na realnych lub zmniejszonych odległościach, zaś w przypadku ćwiczeń z udziałem wojsk na poligonie zgodnie z zasadami taktyki.

*Ćwiczenia prowadzone w obiektach stacjonarnych* to odmiana wszystkich rodzajów ćwiczeń (za wyjątkiem ćwiczeń z udziałem wojsk), które są lub mogą być prowadzone w koszarach, w tym w salach wykładowych; gabinetach pracy; ośrodkach dowodzenia itp.

Ze względu na **treści szkolenia** wyróżniamy następujące odmiany ćwiczeń:

- mobilizacyjne;
- ćwiczenia militarne;
- ćwiczenia reagowania kryzysowego.

*Ćwiczenia mobilizacyjne* to odmiana<sup>1</sup> ćwiczeń z wojskami wyodrębnionych ze względu na specyficzne cele szkoleniowe. Będzie miało miejsce wówczas, gdy głównym problemem (celem) w ćwiczeniu będzie mobilizacyjne rozwinięcie jednostki (instytucji) wojskowej. W ćwiczeniu tym należy zwrócić szczególną uwagę

---

<sup>1</sup> Ćwiczenie mobilizacyjne nie jest traktowane jako oddzielny rodzaj ćwiczenia, lecz jako odmiana określonego rodzaju ćwiczenia, jakim może być w tym przypadku ćwiczenie z wojskami i dlatego uważa się, że nie jest błędem określanie, że jest to rodzaj ćwiczenia.

na rozbudowę elementów bazy mobilizacyjnej, a także sposób wcielania i szkolenia rezerwistów mających przydziały mobilizacyjne.

Ćwiczenie mobilizacyjne może być także odmianą ćwiczeń dowódczo-sztabowych. Zależać to będzie od skali i zakresu zadań związanych z problematyką mobilizacyjną i uzupełnieniową oraz sposobem ich realizacji (bez powoływania rezerw osobowych i sprzętu technicznego).

*Ćwiczenia militarne* powinny przygotować dowództwa oraz wyznaczone kontyngenty (grupy żołnierzy, pododdziały, oddziały) do realizacji zadań o charakterze militarnym.

Celem tych ćwiczeń powinno być pogłębienie wiedzy teoretycznej, a także umiejętności praktycznych oficerów (dowództw) wyznaczonych do działania w misji lub w wypadku kryzysu militarnego.

Istota ćwiczeń powinna wyrażać się tym, że ćwiczące dowództwa oraz pododdziały na podstawie określonej sytuacji (obrazującej stan rozdzielenia zwaśnionych stron) uczą się rozwiązywać, w sensie teoretycznym i praktycznym, problemy związane z prowadzeniem działań militarnych w okresie kryzysu i wojny.

*Ćwiczenia reagowania kryzysowego* to taka forma szkolenia, która angażowałyby oprócz dowództw oraz wojsk także przedstawicieli władz cywilnych administracji państwowej, samorządów terytorialnych, a także formacje niemilitarne, przeznaczone do wykonywania zadań w okresie narastania kryzysu.

Istotą tych ćwiczeń powinna być koordynacja działań władz cywilnych danego regionu (województwa, powiatu, gminy) z dowództwami jednostek wojskowych w dziedzinie zapobiegania wszelkim sytuacjom, noszącym znamiona kryzysu, a gdy do niego dojdzie rozwiązywanie sytuacji na drodze negocjacji lub w ostateczności użycia siły militarnej.

Treścią tych ćwiczeń będzie współdziałanie władz wojskowych narodowych i sojuszniczych w zakresie działań wsparcia (utrzymania) pokoju bez uciekania się do działań militarnych; współdziałanie władz cywilnych i wojskowych w zakresie organizowania i prowadzenia akcji (działań) zmierzających do likwidacji skutków klęsk żywiołowych i katastrof różnego rodzaju; współdziałanie władz cywilnych i dowództw jednostek w zakresie organizowania i niesienia pomocy humanitarnej mieszkańcom regionów poszkodowanych (pożary, powódzie i inne klęski); współ-

działanie władz cywilnych administracji rządowej i terenowej z dowództwem jednostki w zakresie organizowania i prowadzenia działań poszukiwawczych i ratowniczych ludzi (mienia) poszkodowanych w wyniku działań bojowych lub katastrof, klęsk żywiołowych.

Ze względu na **skład ćwiczących** wyróżniamy następujące odmiany ćwiczeń:

- narodowe;
- sojusznicze;
- międzynarodowe.

*Ćwiczenia narodowe* to taka odmiana ćwiczeń, która realizowana jest wyłącznie przez dowództwa i wojska Sił Zbrojnych RP. Obejmuje proces kompleksowego przygotowania wszystkich szczebli dowodzenia w celu osiągnięcia zdolności do:

- wykonywania zadań obronnych – odparcia agresji na terytorium RP lub inne państwo sojusznicze;
- realizacji zadań reagowania kryzysowego (także w ramach misji organizacji międzynarodowych – ONZ, UE, OBWE);
- wykonywania zadań stabilizacyjnych i prewencyjnych w czasie pokoju;
- reagowania na zagrożenia pozamilitarne.

*Ćwiczenia sojusznicze* to taka odmiana ćwiczeń, która realizowana jest przez wydzielone komponenty SZ RP w ćwiczeniach organizowanych przez dowództwa sojusznicze w celu osiągnięcia, utrzymania i potwierdzania wysokiego stopnia interoperacyjności i zdolności obronnych NATO. Głównymi celami udziału dowództw i wojsk Sił Zbrojnych RP w ćwiczeniach sojuszniczych są:

- ocena koncepcji i planów mobilizacyjno-operacyjnych;
- sprawdzenie i potwierdzenie zdolności (gotowości) dowództw i wojsk przeznaczonych do wykonywania zobowiązań sojuszniczych;
- doskonalenie procedur operacyjnych oraz sprawdzanie rozwiązań wypracowanych w procesie transformacji i eksperymentacji;
- dokonanie certyfikacji jednostek rodzajów sił zbrojnych, po osiągnięciu gotowości do użycia zgodnie z przeznaczeniem, w ramach Wielonarodowych Połączonych Zgrupowań Zadaniowych, Sił NATO, itp.;

- doskonalenie zdolności tworzenia i terminowego przemieszczania komponentów Sił Zbrojnych RP do rejonu operacyjnego użycia (rozwinęcia);
- standaryzacja procesu planowania operacyjnego, systemów dowodzenia, łączności i informatyki;
- potwierdzenie i ocena poziomu wyszkolenia oraz przyjętych w procesie szkolenia rozwiązań organizacyjno-metodycznych.

**Ćwiczenia międzynarodowe** to taka odmiana ćwiczeń, która realizowana jest przez komponenty sił zbrojnych w ćwiczeniach i innych przedsięwzięciach szkoleniowych wynikających z umów bilateralnych i wielostronnych na zasadzie oddzielnych porozumień międzynarodowych w celu podnoszenia zdolności do realizacji wspólnych operacji reagowania kryzysowego m. in. z zakresu:

- zapobiegania konfliktom;
- wsparcia pokoju;
- budowy pokoju;
- przeciwdziałania zagrożeniom terrorystycznym;
- operacji humanitarnych;
- niebojowych operacji ewakuacyjnych;
- operacji poszukiwawczo-ratowniczych.

Przedstawione kryteria są najczęściej stosowane podczas klasyfikacji typologicznej. Oczywiście oprócz wymienionych kryteriów istnieje jeszcze szereg innych, które dość często wykorzystuje się do podziału ćwiczeń prowadzonych w rodzajach wojsk, a także szkolnictwie wojskowym.

## ROZDZIAŁ 3

# PODOBIEŃSTWA I RÓŻNICE FORM I METOD SZKOLENIA W WYBRANYCH ARMIACH

---

Organizacja i formy szkolenia w Siłach Zbrojnych dostosowane są do realizacji zadań stojących przed nimi w sposób systemowy. Podporządkowanie treści systemu szkolenia SZ osiągnięciu, utrzymaniu i podnoszeniu sprawności organów dowodzenia i wojsk w realizacji zadań, misji i zdolności operacyjnych wpływa na dobór form i metod szkolenia. Właściwa organizacja szkolenia na wszystkich poziomach zarówno w układzie narodowym i sojuszniczym możliwa jest za pomocą przejrzystych form szkolenia stosowanych w określonej częstotliwości i dostosowanych do konkretnego szczebla dowodzenia.

### 3.1. Zasadnicze formy szkolenia w SZ RP

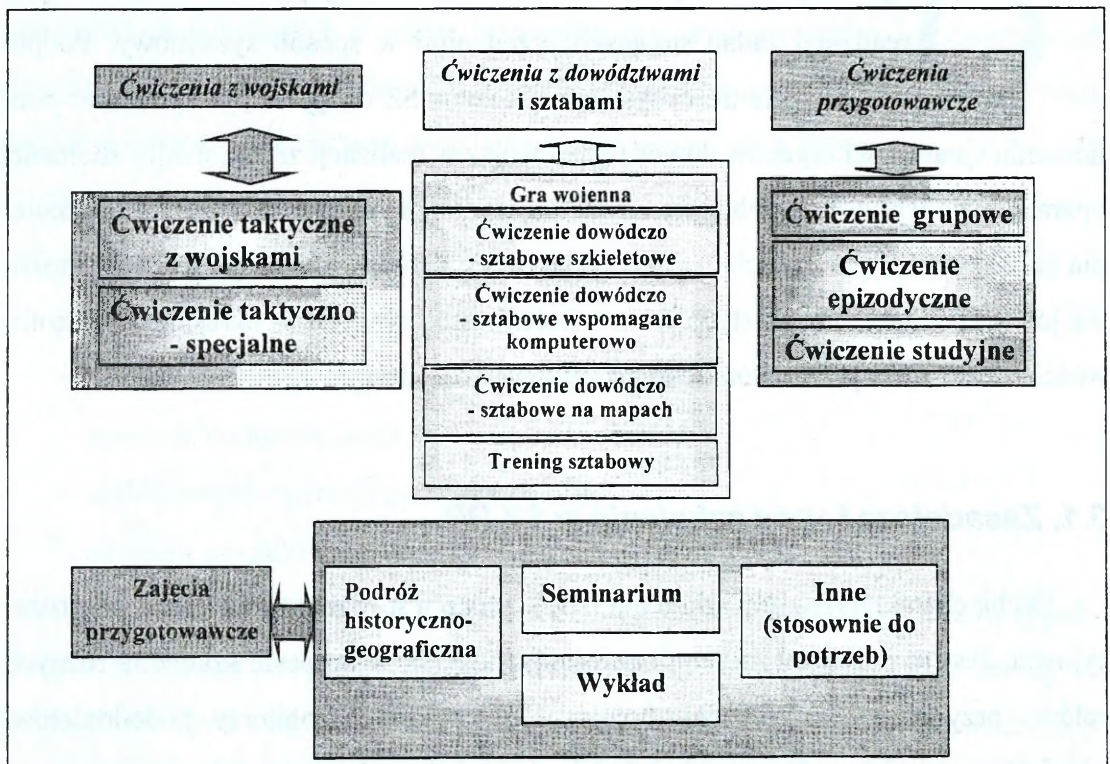
Cechą charakterystyczną szkolenia wojskowego jest różnorodność form organizacyjnych. Jest to powodowane koniecznością osiągnięcia w procesie szkolenia różnych celów - przygotowania do działań bojowych pojedynczych żołnierzy, pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych, itd., jak również dowództw różnych szczebli.

Aby skutecznie realizować cele w szkoleniu operacyjno-taktycznym i bojowym w Siłach Zbrojnych RP stosowane są dwie zasadnicze kategorie form: proste oraz złożone. *Formy proste* to przedsięwzięcia szkoleniowe o jednorodnej tematyce i strukturze metodycznej. *Formy złożone* odznaczają się kompleksowością i odpowiednim stopniem komplikacji organizacyjnych i metodycznych, konieczne są do urealnienia złożonej sytuacji współczesnego pola walki w szkoleniu dowództw i wojsk.

Do typowych prostych form organizacyjnych szkolenia dowództw i dowódców pododdziałów zalicza się: wykład, seminarium, konwersatorium, informację, instruktaż. Do form złożonych zalicza się oprócz ćwiczeń wojskowych inne formy szkolenia:

kursy i zajęcia instruktażowo – metodyczne, pokazy, warsztaty szkoleniowe. Pomimo tego zasadnicze formy szkolenia dowództw i wojsk to ćwiczenia wojskowe.

W Siłach Zbrojnych RP stosowane są następujące rodzaje ćwiczeń wojskowych (rys.3.1.). Obowiązujące od 2004 roku dokumenty doktrynalne *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami SZ RP (DD/7.1.1)*, oraz *Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w Siłach Zbrojnych RP (DD/7.1)*, określają zasady przygotowania i prowadzenia ćwiczeń, oraz podział (klasyfikacje) i charakterystykę poszczególnych ćwiczeń.



Źródło: Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w Siłach Zbrojnych RP (DD/7.1), Szt. Gen. WP, Warszawa 2004, s. 12-13.

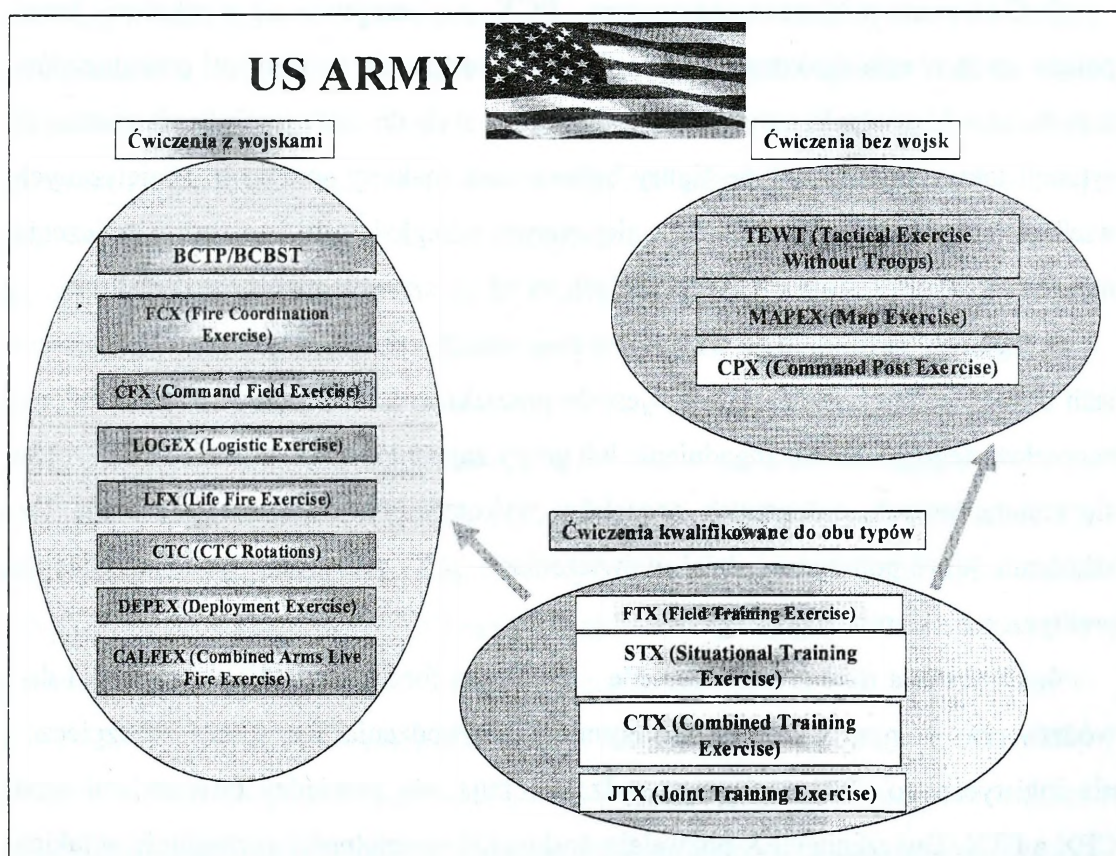
Rys 3.1. Typy i rodzaje ćwiczeń wojskowych w SZ RP

### 3.2. Zasadnicze formy szkolenia w armii Stanów Zjednoczonych

Do kryteriów podziału ćwiczeń w armii amerykańskiej zalicza się: cele ćwiczenia, sposób organizacji i prowadzenia ćwiczenia, szczebel dowodzenia ćwiczących, rozmach ćwiczenia, liczby stron i szczebli dowodzenia ćwiczących, udział wojsk oraz użycie amunicji bojowej.

Zgodnie z powyższymi kryteriami w szkoleniu wojsk lądowych armii Stanów Zjednoczonych (rys. 3.2.) występują dwa zasadnicze typy ćwiczeń: z wojskami i bez wojsk. Wśród ćwiczeń z wojskami najbardziej charakterystyczne to:

- BCTP (*Battle Command Training Program*)
- ćwiczenie w kierowaniu ogniem (*Fire Coordination Exercise – FCX*);
- ćwiczenie – trening sytuacyjny (*Situational Training Exercise – STX*);
- ćwiczenie dowódcze w terenie (*Command Field Exercise – CFX*);
- ćwiczenie zgrywające system logistyczny (*Logistic Exercise – LOGEX*);
- ćwiczenie w terenie (*Field Training Exercise – FTX*);
- ćwiczenie ze strzelaniem (*Live Fire Exercise – LFX*);
- ćwiczenie broni połączonych z ostrym strzelaniem (*Combined Arms Live Fire Exercise – CALFEX*);
- ćwiczenie w przegrupowaniu (*Deployment Exercise – DEPEX*).



Rys. 3.2. Typologia ćwiczeń w armii Stanów Zjednoczonych

1. **BCTP** jest to program szkoleniowy, czyli (BATTLE COMMAND TRAINING PROGRAM) obejmujący ćwiczenie symulacyjne w ośrodkach szkolenia poligonowego. Dowódcy wykorzystują sprzęt, który będą używać w rzeczywistej walce. Przeciwnik podgrywany jest poprzez rzeczywiste działanie specjalnych pododdziałów wyposażonych w miarę możliwości w sprzęt armii obcych.

Przeciwnik może swobodnie rozmieszczać swoje siły, wykorzystywać teren i błędy pododdziałów ćwiczących. Jego szanse zwycięstwa są takie same jak ćwiczących wojsk. Ćwiczenia te są monitorowane i oceniane przez profesjonalne doświadczone zespoły, czyli *observer/controleer team*. Decyzje taktyczne ćwiczących są realizowane, nawet w wypadku błędnych, co oznacza, że zakończenie ćwiczenia nie jest planowane z góry. BCTP ukierunkowują przyszłą działalność dowódców i sztabów na problemy istotne i praktyczne, zmuszając jednocześnie do uwzględnienia wszystkich warunków pola walki.

2. **Ćwiczenie w kierowaniu ogniem - FCX** - wykorzystuje się w szkoleniu broni połączonych w celu doskonalenia koordynacji dowodzenia działaniami pododdziałów z systemem kierowania ogniem. W ćwiczeniach tych do odzwierciedlenia założonej sytuacji taktycznej stosuje się figury bojowe oraz makiety sprzętu o zmniejszonych wielkościach i rozmieszczone na zmniejszonych odległościach. Ten rodzaj ćwiczenia najczęściej wykorzystuje się w szkoleniach wojsk od szczebla plutonu do batalionu.

3. **Trening sytuacyjny - STX** - jest ćwiczeniem epizodycznym o zbliżonych celach do poprzednich. Przeznaczony jest do przeszkolenia ćwiczących w zakresie jednego złożonego problemu/zagadnienia lub grupy zagadnień. W ćwiczeniach STX uczy się standardowych, zalecanych sposobów wykonywania określonego zadania. W szkoleniu, które poprzedza udział w ćwiczeniach STX główny nacisk kładzie się na praktyczne działanie wojsk.

4. **Ćwiczenia dowódcze w terenie - CFX**, są formą szkolenia dowódców i dowództw przy pełnym wykorzystaniu systemów dowodzenia, łączności i zabezpieczenia logistycznego. Ćwiczenia tego rodzaju lokują się pomiędzy ćwiczeniami typu CPX a FTX. Ćwiczenia CFX pozwalają doskonalić umiejętności szczególnie w takich dziedzinach jak: rozpoznanie, wsparcie ogniowe, cząstkowe zgrywanie zabezpieczenia działań bojowych, dowodzenie i łączność.

**Celem** ćwiczeń dowódczych w terenie (*CFX*) jest utrwalenie i doskonalenie umiejętności i nawyków oficerów w działaniu zespołowym na rzecz racjonalnego dowodzenia (kierowania) podległymi elementami przy wykorzystaniu elementów systemu dowodzenia i środków łączności rozmieszczonych w terenie na rzeczywistych odległościach. **Istota** ćwiczeń dowódczych w terenie (*CFX*) polega na tym, że ćwiczące dowództwa poszczególnych szczebli dowodzenia angażują w ćwiczeniu tylko taką ilość sił i środków dowodzenia i łączności, które stanowią szkielet systemu dowodzenia i zapewniają wszystkie niezbędne relacje dowodzenia, współdziałania, wsparcia i zabezpieczenia bojowego działań.

Zakres i treść problemów rozwiązywanych w toku ćwiczenia *CFX* zależy od woli dowódcy odpowiedzialnego za przygotowanie ćwiczenia oraz od założonych celów szkoleniowych.

5. **Ćwiczenia zgrywające systemy logistyczne - LOGEX** - w ćwiczeniach tych dowódcy i wojska doskonalią swoje umiejętności w zakresie: zaopatrzenia, transportu, zabezpieczenia medycznego, organizacji uzupełnień i innych zagadnień niezbędnych do prawidłowego działania systemu logistycznego. Tego typu ćwiczenie zapewnia sprawdzenie funkcjonowania tego systemu w warunkach zbliżonych do rzeczywistego pola walki i doskonalenie podstawowych procedur działania w zakresie zabezpieczenia logistycznego walczących wojsk. W *LOGEX* doskonalili się również umiejętności dowódców i sztabów w kierowaniu procesem wsparcia logistycznego własnych oddziałów i pododdziałów, w tym stosowanie podstawowych procedur działania oraz ich praktycznej realizacji. **Istota** ćwiczenia zawiera się w tym, że ćwiczące dowództwa oraz pododdziały logistyczne zgodnie z przewidzianymi dla nich zadaniami wynikającymi z konkretnej sytuacji taktycznej (operacyjnej) rozwiązują problemy praktycznego zabezpieczenia logistycznego walczących wojsk. Z chwilą, gdy osiągnięta zostanie pełna sprawność systemu logistycznego, ćwiczenie można włączyć do innych rodzajów ćwiczeń, których celem jest pełne zgranie wszystkich systemów wsparcia i zabezpieczenia w określonych sytuacjach taktycznych (operacyjnych). **Treścią** ćwiczeń jest: organizacja pracy zasadniczych elementów logistyki; prowadzenie działań zgodnie z założoną sytuacją logistyczną; rozwiązywanie metodą gry wojennej problemów logistycznych przy założeniu występującego niedoboru środków materiałowych; ocena

działania elementów systemu logistycznego; doskonalenie pracy na środkach łączności.

**6. Ćwiczenie w terenie - FTX** - jest prowadzone w warunkach zbliżonych do rzeczywistego pola walki. Wymagają, zatem zaangażowania sprzętu bojowego i uzbrojenia oraz pododdziałów wsparcia i zabezpieczenia. Są wykorzystywane do szkolenia dowódców sztabów i całych pododdziałów lub tylko wybranych elementów ugrupowania bojowego. **Celem** ćwiczeń jest doskonalenie praktycznych umiejętności dowódców (dowództw), pododdziałów, załóg (obsług) w zakresie planowania organizacji i prowadzenia działań bojowych w określonych sytuacjach taktycznych. **Istotą** ćwiczenia jest to, że biorą w nim udział wszystkie elementy tzn. dowództwa i pododdziały ogólnowojskowe oraz pododdziały wsparcia i zabezpieczenia w pełnym składzie ze sprzętem. **Treścią** tych ćwiczeń jest planowanie i koordynacja działań taktycznych oraz wsparcia ogniowego i zabezpieczenia logistycznego; tworzenie zgrupowań bojowych i doskonalenie ich w zakresie efektywnego wykorzystania systemów uzbrojenia; wykonywanie przemieszczeń i manewrów w toku działań bojowych.

**7. Ćwiczenia ze strzelaniem - LFX** - to rodzaj ćwiczeń do przeprowadzenia, których wymagana jest znaczna ilość środków bojowych. Do prawidłowego ich przebiegu zapewnić należy swobodę manewru uczestniczącym pododdziałom oraz możliwości wykorzystania organicznych i wspierających systemów uzbrojenia, z użyciem amunicji bojowej włącznie. LFX umożliwiają zgrywanie wszystkich ćwiczących pododdziałów (bojowych, wsparcia i zabezpieczenia). Duże wymagania pod względem zabezpieczenia materiałowego i nakładów finansowych rekompensowane jest celem. Głównym ich celem jest zgranie pododdziałów i systemów dowodzenia na szczeblu kompanijnej grupy bojowej.

*Ćwiczenie ze strzelaniem (Live Fire Exercise – LFX)* jest szczególnym rodzajem ćwiczenia organizowanym i prowadzonym w celu zgrania pododdziałów i systemów uzbrojenia występujących w kompanijnej grupie bojowej. Zapewnia doskonalenie umiejętności dowódców w zakresie praktycznego dowodzenia, tworzenia ugrupowania bojowego, systemu ognia i kierowania nim, a zespoły ogniowe, drużyny (załogi, obsługi) oraz pojedynczych żołnierzy zgrania w warunkach najbardziej zbliżonych do realnego pola walki, w tym doskonalenia techniki przemieszczania się i praktycznego użycia uzbrojenia.

Ćwiczenie ze strzelaniem stwarza warunki odpowiadające w maksymalnym stopniu działaniom taktycznym poprzez wykorzystanie organicznych i wspierających systemów uzbrojenia oraz użycie amunicji bojowej. Wymaga to od organizatorów pełnego zabezpieczenia materiałowego, zapewnienia realizmu pola walki oraz bezwzględnej przestrzegania warunków bezpieczeństwa. Duże koszty wykluczają możliwość ich prowadzenia na wyższych szczeblach dowodzenia. Dlatego stosuje się je najczęściej na szczeblu plutonu i kompanii.

**8. Ćwiczenie broni połączonych z ostrym strzelaniem -CALFEX** - to kosztowne ćwiczenia połączonych broni ze strzelaniem ostrym. W ćwiczeniach tego typu jednostki biorące w nich udział przegrupowują się i wykonują manewry wykorzystując organiczne i wspierające środki walki z użyciem amunicji bojowej. W CALFEX angażowany jest każdy rodzaj wojsk.

**9. Ćwiczenie w przegrupowaniu – DEPEX** - to specjalne ćwiczenia w przegrupowaniu, w ćwiczeniach tych szkoli się pojedynczych żołnierzy, jednostki oraz współdziałające z nimi instytucje w procedurach wykonywania zadań, które są związane z przegrupowaniem wojsk.

**Wśród ćwiczeń bez udziału wojsk (z dowództwami)** najbardziej charakterystyczne to:

- ćwiczenia na mapach (*Map Exercise – MAPEX*);
- ćwiczenia taktyczne bez wojsk (*Tactical Exercise Winthout Troops - TEWT*);
- ćwiczenia stanowisk dowodzenia (*Command Post Exercise – CPX*).

**1. Ćwiczenia na mapach - MAPEX** - są najprostszymi ćwiczeniami prowadzonymi z dowództwami (sztabami). Ćwiczenia te pozwalają dowódcy na szkolenie swego sztabu oraz podległych mu dowódców w planowaniu, koordynowaniu i realizacji zadań taktycznych przy wykorzystaniu map, tablic, monitorów oraz stołów plastycznych obrazujących sytuacje taktyczne.

**Celem** tych ćwiczeń jest doskonalenie umiejętności kadry dowódczej i sztabowej w zakresie planowania, koordynacji i realizacji zadań taktycznych lub operacyjnych. **Istota** tych ćwiczeń zawiera się w tym, że dowódca danego szczebla szkoli (zgrywa) swój sztab i podległych dowódców w rozwiązywaniu problemów współczesnego pola walki, w tym przede wszystkim dowodzenia podległymi i przydzielonymi (wspierają-

cymi) pododdziałami wykorzystując do tego sytuacje zobrazowane na mapach, szkicach, stołach plastycznych lub monitorach. **Treścią** tego ćwiczenia jest zgrywanie zespołów roboczych, wymiana i obieg informacji, dokonywanie kalkulacji czasowo-przestrzennych, przygotowanie danych do decyzji i jej podejmowanie, stawianie zadań i kontrola ich wykonania oraz opracowanie planów użycia wojsk. W ćwiczeniach tych uwzględnia się także problematykę doskonalenia pracy na środkach łączności (jeśli są one wykorzystywane). Ćwiczenia na mapach stanowią niejako etap przygotowawczy przed ćwiczeniami bardziej kosztownymi i złożonymi, a prowadzi się je praktycznie na wszystkich szczeblach od plutonu wzwyż.

**2. Ćwiczenia taktyczne bez wojsk – TEWT** - to ćwiczenie taktyczne bez wojsk. Prowadzone w rzeczywistym terenie pozwala dowódcy brygady, batalionu na szkolenie swojego sztabu i podległych mu dowódców. **Celem** ćwiczenia taktycznego bez wojsk jest przygotowanie dowódców (sztabów) do prowadzenia różnych rodzajów działań bojowych ze szczególnym wyeksponowaniem pracy dowódcy i zespołów roboczych sztabu w terenie. **Istotą** tych ćwiczeń jest to, że dowódca danego szczebla szkoli i zgrywa podległy mu sztab, a także wyznaczony personel jednostek (pododdziałów) wsparcia w zakresie analizy sytuacji, planowania i organizacji oraz prowadzenia walki w terenie przyszłych działań bojowych. **Treścią** ćwiczeń taktycznych bez wojsk jest analiza i ocena sytuacji taktycznej, ocena terenu, planowanie działań i pokaz ich przebiegu w terenie, organizacja systemu ognia oraz planowanie wsparcia i zabezpieczenia działań bojowych.

**3. Ćwiczenia stanowisk dowodzenia - CPX** - prowadzone są z reguły w terenie z rozwinięciem stanowisk dowodzenia. Mogą być również prowadzone w pomieszczeniach (MSD). Stanowią rozwinięcie ćwiczeń na mapach (*MAPEX*) dla dowódców i sztabów w zakresie dowodzenia i prowadzenia działań bojowych z wykorzystaniem systemów łączności.

**Celem** tego ćwiczenia jest przygotowanie dowódców i sztabów do zespołowego rozstrzygnięcia problemów taktyczno-operacyjnych oraz zagadnień dotyczących dowodzenia wojskami, w tym planowania, organizowania i prowadzenia oraz zabezpieczenia działań bojowych na stanowiskach dowodzenia rozmieszczonych w warunkach stacjonarnych i polowych. **Istotą** tych ćwiczeń jest to, że dowództwa pracują na rozwiniętych stanowiskach dowodzenia w terenie lub warunkach stacjonarnych, wyko-

nując proceduralne zadania w zakresie planowania, organizowania i dowodzenia w toku walki. Ćwiczenie to może być również prowadzone jako gra symulacyjna lub też część większego ćwiczenia, wówczas to stanowiska dowodzenia mogą być rozwijane na zmniejszonych odległościach. **Treścią** ćwiczeń CPX jest tworzenie i zgrywanie zespołów roboczych, przygotowanie kalkulacji, planów i rozkazów, przemieszczanie stanowisk dowodzenia, rozwijanie i wykorzystywanie systemów łączności, obiegu informacji oraz integracji i synchronizacji działań.

Do ćwiczeń, które klasyfikują się jako ćwiczenia dowództw ale mogą być prowadzone także z wojskami dodatkowo zalicza się:

**1. Ćwiczenia połączone – JTX** - Ćwiczenie prowadzone przez wszystkie komponenty lądowe, morskie i powietrzne. Celem jest sprawdzenie gotowości bojowej i interoperacyjności wszystkich rodzajów sił zbrojnych.

**2. Wielonarodowe ćwiczenia w celu wzmocnienia bezpieczeństwa US –CTX** - są planowane w celu trenowania i rozwijania interoperacyjności między państwami sprzymierzonymi. Najczęściej są to ćwiczenia CPX oraz FTX realizowane poza terytorium USA w rejonach dyslokacji baz amerykańskich.

**3. Ćwiczenia w ośrodkach szkolenia poligonowego połączonych rodzajów wojsk - CTC Rotations** - to rotacyjne, przemienne ćwiczenia mające na celu doskonalenie współdziałania na polu walki w ramach działań połączonych różnych rodzajów wojsk.

### **3.3. Zasadnicze formy szkolenia w Bundeswehrze**

Zgodnie z regulaminami Bundeswehry<sup>1</sup>: w niemieckich wojskach lądowych prowadzone są następujące *typy* (Uebungsarten) i *formy* (Uebungsformen) ćwiczeń:

1. *Ćwiczenia dowódcze (Fuehrungsuebungen), bez udziału wojska,*
2. *Ćwiczenia sztabowe (Stabsuebungen),*
3. *Ćwiczenie z wojskami (Truppenuebungen).*

<sup>1</sup> Koncepcja częściowa dla ćwiczeń sił zbrojnych (Teilkonzeption für Übungen der Streitkräfte –TKÜbSK, Berlin, Lipiec 2001). Działalność ćwiczeniowa w wojskach lądowych („Übungstätigkeit im Heer”, Bonn, Październik 2001). Regulamin wojsk lądowych 101/200 pod tytułem „Ćwiczenia” (Übungen HDv 101/200 VS – NfD, Kilonia, Sierpień 2002).

## ĆWICZENIA DOWÓDCZE

Ćwiczenia te kształcą, doskonalą i uzupełniają wiedzę i umiejętności dowódców w zakresie dowodzenia wojskami. Obejmują one przede wszystkim taktykę, wsparcie dowodzenia i logistykę. **Ćwiczenia dowódcze** składają się z:

1. *Ćwiczeń na mapach*
2. *Badań (analiz) planowych*
3. *Studiów terenowych.*

**1. Ćwiczenia na mapach** nadają się do kształcenia i ćwiczenia procesu dowodzenia. Są one integralną częścią kształcenia i doskonalenia dowódców. Ćwiczenia na mapach są prowadzone *jednostronnie* (mit einer Partei) lub *dwustronnie* (mit zwei Parteien).

**Istotą** tych ćwiczeń jest to, że szkoleni występując w określonych rolach pod kierownictwem dowódcy – przełożonego danego szczebla (kierownika ćwiczenia) lub nauczyciela w uczelni wojskowej, rozwiązują zadania na tle jednolitej lub zmieniającej się sytuacji taktycznej (operacyjnej). Dopuszczalne jest stosowanie przerw i przeskoków czasowych oraz zmiany miejsc pracy. Ćwiczenie na mapach nie odbywa się w terenie. Ćwiczenia na mapach przygotowują dowódców i oficerów sztabu do udziału w ćwiczeniach bardziej złożonych. Częstotliwość ich prowadzenia uzależniona jest od woli dowódcy lub potrzeb szkoleniowych. Mogą one poza tym przygotowywać do udziału w ćwiczeniach szkieletowych lub taktycznych.

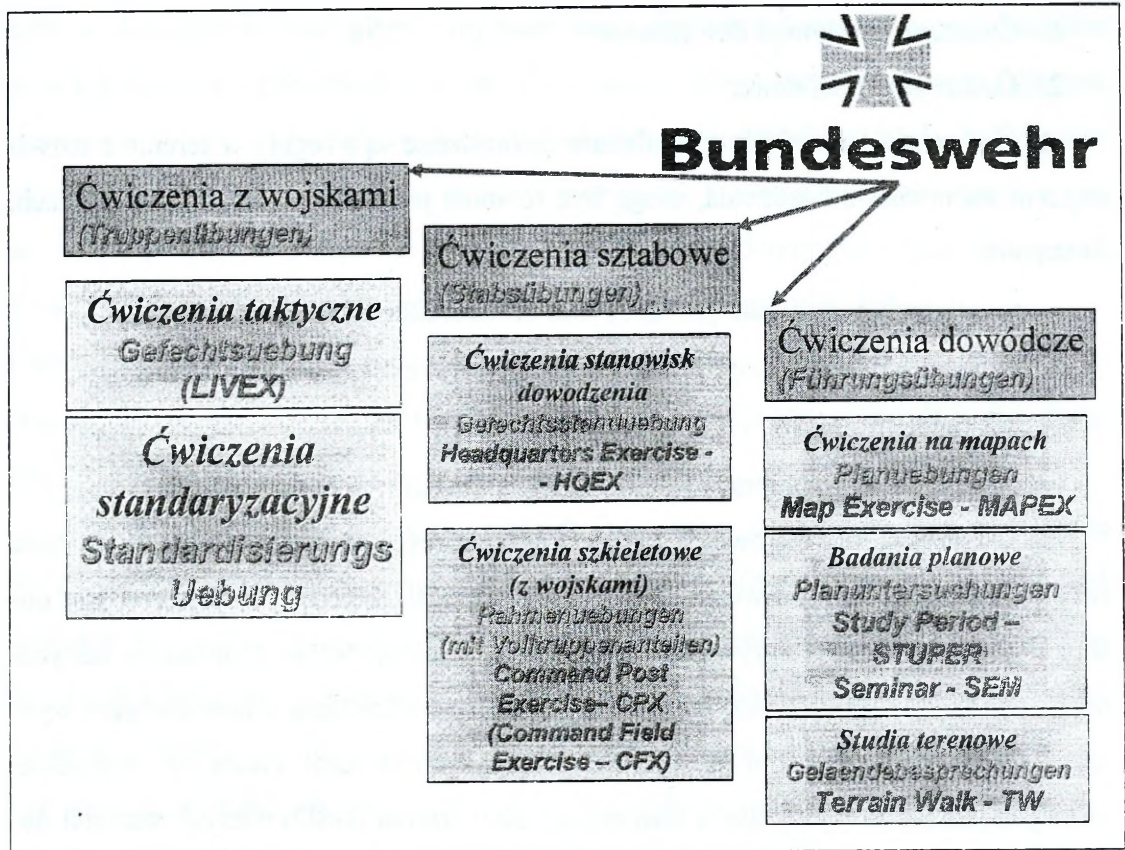
**2. W badaniach planowych** wybrane zagadnienia z zakresu sztuki operacyjnej, taktyki lub zasad działania określonych rodzajów wojsk zostają poddane analizie i ocenie. Ćwiczenia - badania planowe nie odbywają się w terenie, lecz prowadzi się je z pomocą planów lub map w salach (pomieszczeniach).

**3. Studia terenowe** to rodzaj ćwiczeń, w których celem jest doskonalenie dowódców i oficerów sztabu w rozwiązywaniu problemów taktycznych z wykorzystaniem naturalnych warunków terenowych, łącznie z przykładami historycznymi.

**Celem** tych ćwiczeń jest nauczenie dowódców oraz oficerów sztabu umiejętnego postrzegania i oceny terenu w zależności od rodzajów działań bojowych.

**Istotą** ćwiczenia jest to, że jego uczestnicy zostają wprowadzeni przez kierownika ćwiczenia, którym jest najczęściej dowódca danego szczebla lub jego przełożony, w sytuację taktyczną (operacyjną), na podstawie, której podejmują decyzję i opraco-

wują plan działania. Przyjęte rozwiązania ćwiczący przedstawiają i uzasadniają w terenie. Po dyskusji i wysłuchaniu wszystkich uwag i opinii, kierownik ćwiczenia podaje rozwiązanie (decyzję) autorskie i umiejscawia go w terenie.



Źródło: Übungen HDv 101/200 VS – NfD, Kilonia, Sierpień 2002.

Rys. 3.3. Typologia ćwiczeń w Bundeswerze

Treścią tego rodzaju ćwiczeń jest rozwiązywanie różnych problemów taktycznych (operacyjnych), w tym analiza sytuacji, podejmowanie decyzji, a także zdobywanie informacji o rejonie działań, ludności, kulturze, gospodarce itp.

### ĆWICZENIA SZTABOWE:

Celem ćwiczeń sztabowych jest kształcenie, doskonalenie i doksztalcenie dowódców i ich sztabów w dowodzeniu wojskami. Właściwością ćwiczeń sztabowych jest rozwinięcie i eksploatacja stanowisk dowodzenia w warunkach zbliżonych do bojowych. Prowadzi się je też w celu:

- przygotowania do ćwiczeń z wojskami;

- *sprawdzenia koncepcji funkcjonowania stanowiska dowodzenia;*
- *sprawdzenia sposobu działania na stanowisku dowodzenia lub tylko w zespołach funkcjonalnych.*

Rozróżnia się następujące formy ćwiczeń sztabowych:

1. *Ćwiczenia stanowisk dowodzenia*
2. *Ćwiczenia szkieletowe.*

**1. Ćwiczenia stanowisk dowodzenia** prowadzone są z reguły w terenie z rozwinięciem stanowisk dowodzenia, mogą być również prowadzone w pomieszczeniach.

Służą one:

- rozwinięciu i eksploatacji stanowiska dowodzenia;
- tworzeniu nowych zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia;
- doskonaleniu zasad i reguł w pracy sztabowej;
- doskonaleniu współpracy między zespołami stanowiska dowodzenia.

**2. Ćwiczenia szkieletowe** są ćwiczeniami szczególnie efektywnymi w procesie szkolenia dowódców i dowództw wszystkich szczebli. **Celem** tych ćwiczeń jest doskonalenie dowódców i zgrywanie dowództw w rozwiązywaniu problemów taktycznych (operacyjnych) oraz przygotowanie ich do współdziałania z dowództwem wyższego szczebla i dowódcami (dowództwami) niższych szczebli. **Istotą** ćwiczeń szkieletowych jest to, że występują w nim organy dowodzenia (GSD) różnych szczebli dowodzenia w organicznym (zmniejszonym) składzie różnych tworząc tzw. szkielet systemu dowodzenia. Ćwiczące SD rozwiązują problemy taktyczne współdziałając w jednolitym systemie dowodzenia i łączności. **Treścią** tych ćwiczeń są zagadnienia wynikające z przeznaczenia bojowego szkolących się dowództw oraz szerokiej problematyki przygotowania i prowadzenia współczesnych działań taktycznych na polu walki lub w misji.

Ćwiczenia szkieletowe wymagają określonego aparatu kontrolno-rozjemczego oraz działania pododdziałów zabezpieczających rozwinięcie i funkcjonowanie systemu dowodzenia (stanowisk dowodzenia) w związku z tym prowadzone są jako ćwiczenia z wojskami. Ćwiczenia te ze względu na dość złożony charakter wymagają wysokiego poziomu wyszkolenia biorących w nich udział dowództw (dowódców). Zazwyczaj są

one poprzedzone ćwiczeniami przygotowawczymi sztabów, systemów łączności oraz kierowania ogniem.

**3. Ćwiczenia taktyczne** są najwyższą formą szkolenia bojowego wojsk Bundeswehry. Umożliwiają one praktyczne doskonalenie umiejętności wszystkich dowódców w dowodzeniu podległymi wojskami oraz zgrywanie sztabów i pododdziałów w przygotowaniu i prowadzeniu walki. Ćwiczenia te mogą być prowadzone jako jednostronne (*mit einer Partei*), w których ćwiczący pododdział (oddział) jest w pełni ukompletowany, natomiast druga strona – przeciwnik jest przedstawiany (imitowany) za pomocą figur bojowych (celów), do których prowadzony jest ogień (strzelanie amunicją bojową) lub jest pozorowany przez wydzielone pododdziały.

Ćwiczenia taktyczne mogą być również prowadzone jako dwustronne (*mit zwei Parteien*), w których obie strony realizują przeciwstawne zadania (np. jedna się broni, druga naciera).

**Celem** ćwiczeń taktycznych jest doskonalenie dowódców w kierowaniu walką, zgrywanie zespołów ćwiczących w ramach dowództwa w terenie, jak również doskonalenie wojsk w praktycznym działaniu w różnych sytuacjach taktycznych. **Istotą** ćwiczeń taktycznych jest to, że występują w nim wszystkie komponenty tzn. dowództwa (sztaby) oraz pododdziały. W zależności od szczebla dowodzenia mogą to być również pododdziały rodzajów wojsk i logistyki w etatowym lub zmniejszonym składzie. **Treścią** ćwiczeń taktycznych są różnorodne zagadnienia wynikające z zadań (misji) danego pododdziału (oddziału) oraz okresu (cyklu), w którym szkoli się ćwiczący pododdział. Ćwiczenia taktyczne prowadzone są zgodnie z decyzjami ćwiczących dowódców.

### **3.4. Zasadnicze formy szkolenia w Armii Czeskiej**

Przygotowanie zespołowe obok szkolenia indywidualnego żołnierza jest armii czeskiej głównym okresem szkolenia wojsk. Zasadniczym zadaniem przygotowania zespołowego jest stopniowe zgrywanie działania jednostek ogólnowojskowych z jednostkami wsparcia w podstawowych rodzajach działań bojowych. W toku szkolenia zespołowego stosowane są następujące formy i metody szkolenia:

1. *Ćwiczenia taktyczne,*
2. *Ćwiczenia specjalistyczne,*
3. *Ćwiczenia taktyczno-specjalistyczne,*
4. *Strzelania bojowe*
5. *Ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem bojowym*

**Celem ćwiczeń dowództw i wojsk<sup>1</sup>** jest zgrzywanie działań w ramach dowództwa i pododdziału w warunkach najbardziej zbliżonych do rzeczywistej walki oraz wyrabianie właściwych umiejętności i nawyków, odporności fizycznej, psychicznej, a także kształtowania cech umysłu i charakteru, które są niezbędne w walce. Podstawową funkcją ćwiczeń jest ukształtowanie u ćwiczących indywidualnych i zespołowych umiejętności oraz nawyków racjonalnego przygotowania i prowadzenia walki. Ćwiczenia mogą być też wykorzystane w celach kontrolnych, badawczych lub metodycznych. **Istota ćwiczeń** polega na tym, że w ćwiczeniach biorą udział dowództwa oraz wojska w etatowym *lub zmniejszonym składzie*. Ćwiczące zespoły stanowią jednolite w swej strukturze organy dowodzenia. **Treść ćwiczeń** stanowią zadania wynikające z określonych celów szkoleniowych i zasad przygotowania oraz prowadzenia działań taktycznych w różnych rodzajach działań bojowych, a także warunkach terenowych, atmosferycznych, porach roku i doby.

**Ćwiczenia dowództw** są najwyższą formą praktycznego przygotowania oficerów dowództw w systemie szkolenia Armii Republiki Czeskiej. Przygotowują etatowe dowództwa do zespołowego rozwiązywania problemów taktycznych oraz do dowodzenia i zabezpieczenia działań. Są one niejako sprawdzianem stopnia przygotowania dowództw do pracy w warunkach zbliżonych do rzeczywistych, w tym do udziału w ćwiczeniach z wojskami. **Istota** tych ćwiczeń polega na tym, że zespół ćwiczący - etatowy organ lub kilka organów dowodzenia wojskami - usprawnia i doskonali swoją pracę. Biorące udział w ćwiczeniu zespoły (sekcje) poszczególnych szczebli, rozmieszczone są w sposób umowny bez uwzględnienia w pełni rzeczywistych warunków pola walki i sytuacji operacyjno-taktycznej, w pomieszczeniach lub w terenie po rozwinięciu elementów stanowiska dowodzenia. **Treścią** ćwiczeń dowództw jest rozwią-

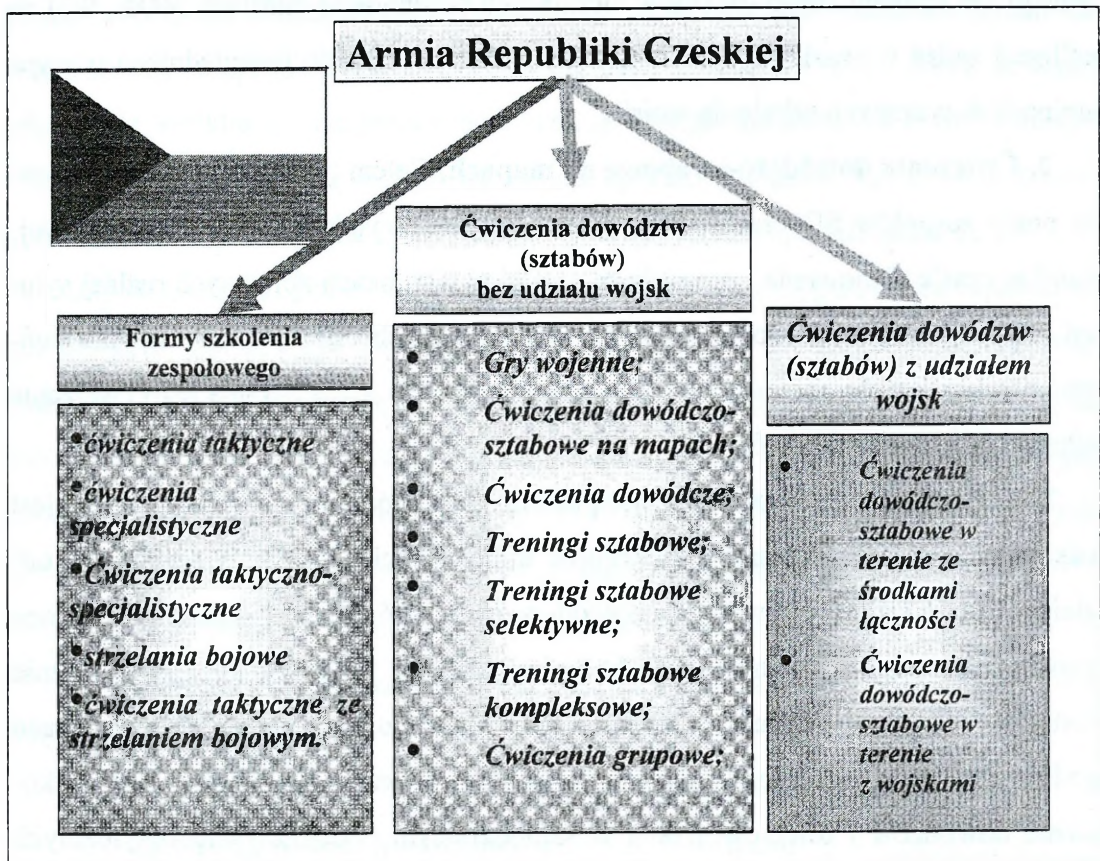
---

<sup>1</sup> *Formy a metody přípravy velitelů, štábů a vojsk taktického stupně*, wyd. Ministerstvo Obrany, Praha 1996  
*Organizace a provedení vševojskových taktických cvičení a velitelско-štábních cvičení v terénu*", wyd. Ministerstvo Obrany, Praha 1988

zywanie problemów z zakresu organizacji i prowadzenia działań operacyjnych i taktycznych w różnych rodzajach działań bojowych.

Ze względu na kryterium podmiotu ćwiczenia dowództw (rys. 3.4.) dzielą się na:

1. Ćwiczenia dowództw (sztabów) bez udziału wojsk
2. Ćwiczenia dowództw (sztabów) z udziałem wojsk



Źródło: Schuch K., Komputerowe wsparcie szkolenia dowództw i wojsk, AON, Warszawa 2003

Rys. 3.4. Typologia ćwiczeń w Armii Republiki Czeskiej

**ĆWICZENIA DOWÓDZTW (SZTABÓW) BEZ UDZIAŁU WOJSK** dzielą

się na<sup>1</sup>:

1. Gry wojenne
2. Ćwiczenia dowódczo-sztabowe na mapach
3. Ćwiczenia dowódcze

<sup>1</sup> Schuch K., Komputerowe wsparcie szkolenia dowództw i wojsk, AON, Warszawa 2003.

4. Treningi sztabowe:

- Treningi sztabowe selektywne;
- Treningi sztabowe kompleksowe;

5. Ćwiczenia grupowe.

**1. Gra wojenna** jest metodą przygotowania wyższych sztabów szczebla operacyjnego lub strategicznego (organów kierujących obronnością państwa, MON, SG) do realizacji zadań w czasie kryzysu lub wojny. Jako taka nie jest uwzględniana w regulaminach dotyczących szkolenia wojsk.

**2. Ćwiczenia dowódczo-sztabowe na mapach.** Celem tych ćwiczeń jest zgrywanie pracy zespołów SD oraz doskonalenie oficerów-dowódców w dowodzeniu wojskami w czasie planowania i prowadzenia walki w warunkach zbliżonych realnej sytuacji bojowej. Ćwiczenia dowódczo-sztabowe na mapach organizowane są jako ćwiczenia *jedno- lub dwuszczeblowe, jedno- lub dwustronne*. Czas trwania tego ćwiczenia waha się od jednego do dwóch dni.

**3. Ćwiczenia dowódcze** są metodą szkolenia dowództw, których zadaniem jest doskonalenie oraz pogłębianie wiadomości, umiejętności i nawyków dowódców oddziałów i pododdziałów. Ćwiczenia dowódcze mogą być organizowane i prowadzone zarówno w terenie jak również na stołach plastycznych. W przypadku, gdy ćwiczenie dowódcze jest organizowane w terenie, stanowiska dowodzenia są rozmieszczane zgodnie z sytuacją i zasadami taktycznymi. **Celem** ćwiczeń dowódczych jest doskonalenie dowódców i oficerów sztabu w samodzielnym podejmowaniu optymalnych decyzji, w prowadzeniu map roboczych i sytuacyjnych, w przygotowaniu rozkazów i zarządzeń dla podwładnych oraz w dowodzeniu za pomocą środków łączności.

Ćwiczenia dowódcze zasadniczo prowadzane są jako ćwiczenia *jednostronne, jedno- lub dwuszczeblowe*. Są one metodą pośrednią pomiędzy *ćwiczeniami grupowymi* i *ćwiczeniami z wojskami*.

**4. Selektywne treningi sztabowe** są rodzajem ćwiczenia a także metodą szkolenia i zgrywania dowództwa. Ich zadaniem jest przygotowanie oficerów sztabowych do wykonywania określonych funkcji oraz zgrywanie ich (oficerów) w wykonywaniu różnych zadań sztabowych. Treningi organizowane są w ramach określonych komórek, sekcji i poszczególnych grup dowództwa danego szczebla dowodzenia. Samodzielne

treningi sztabowe trwają 4-6 godzin. W tym czasie rozpatrywany jest jeden problem (zagadnienie) lub etap pracy sztabu w operacyjnym lub realnym czasie.

**5. W kompleksowych treningów sztabowych** zgrywane jest działanie np.: dowództwa oddziału (pododdziału) (stanowiska dowodzenia) w czasie planowania i kierowania podwładnymi. Kompleksowe treningi sztabowe organizowane są jako jednostronne, *jedno lub dwuszczeblowe*. Prowadzone są w rozwiniętych stanowiskach dowodzenia lub w przygotowanych pomieszczeniach szkoleniowych, których struktura odpowiada strukturze stanowiska dowodzenia danego szczebla. Tematy ćwiczone ustalane są przez dowódcę danego szczebla, a dotyczą one głównego zadania szkoleniowego, tzn. organizowania i prowadzenia walki przez pododdział, oddział.

**6. Ćwiczenia grupowe** są formą, a zarazem metodą przygotowania dowódców. Ich zadaniem jest pogłębienie u szkolonych wiadomości, doskonalenie umiejętności oraz utrwalenie ich nawyków. Ćwiczenie grupowe jest sposobem rozwiązywania zadań etapów procesu planowania i organizowania walki. Zadaniem ćwiczących jest opanowanie teoretycznych zasad przygotowania i prowadzenia działań bojowych. Ćwiczenie grupowe jest prowadzone na wszystkich szczeblach dowodzenia *ARCz* i może być organizowane jako jednostronne i jednoszczeblowe.

**ĆWICZENIA DOWÓDZTW (SZTABÓW) Z UDZIAŁEM WOJSK** to rodzaj ćwiczeń prowadzonych jako :

1. *Ćwiczenia dowódczo-sztabowe w terenie ze środkami łączności*
2. *Ćwiczenia dowódczo-sztabowe w terenie z wojskami*

**1. Ćwiczenia dowódczo-sztabowe w terenie ze środkami łączności** to zasadnicza forma szkolenia dowództw batalionów. Celem tych ćwiczeń jest zgrywanie pracy dowództw w warunkach zbliżonych do warunków współczesnego pola walki. Temat ćwiczenia dowódczo-sztabowego w terenie ma charakter kompleksowy, co oznacza, że rozstrzygane są problemy różnych rodzajów działań taktycznych oraz rodzajów wojsk. Ćwiczenia takie organizowane są najczęściej jako *dwuszczeblowe, jedno- lub dwustronne*. Dowództwa poszczególnych szczebli dowodzenia pracują w terenie na konkretnych (własnych SD) w realnych warunkach środowiskowych, na określonej sytuacji taktycznej.

**2. Ćwiczenia dowódczo-sztabowe w terenie z wojskami** mają za zadanie zgranie pracy dowództwa (zespołów funkcjonalnych SD) przy kierowaniu walką pododdzia-

łów w warunkach zbliżonych do warunków współczesnej walki. Ćwiczenia te są prowadzone w rzeczywistym terenie i w różnorodnych warunkach atmosferycznych, pozwalają ćwiczącym dokonywać realnej oceny sytuacji wojsk, terenu i pogody, a także ich wpływu na działania bojowe. Dowództwa pracują na stanowiskach dowodzenia, w sytuacji oddziaływania czynników pola walki na funkcjonujące elementy systemu dowodzenia. Jednym z etapów ćwiczenia może być wykonywanie zadań ogniowych przez ćwiczące pododdziały, dostosowane do aktualnie istniejącej sytuacji taktycznej. Temat ćwiczenia dowódczo-sztabowego w terenie z wojskami ma charakter kompleksowy, co oznacza, że rozstrzygane są problemy różnych rodzajów działań taktycznych oraz rodzajów wojsk. Ćwiczenia te organizowane są najczęściej jako *dwuszczeblowe, jedno- lub dwustronne*.

### **3.5. Podobieństwa i różnice**

W SZ omawianych państw podejście do form i metod szkolenia wojskowego nie odbiega od istniejących w Sojuszu Północnoatlantyckim. Narodowe rozwiązania systemu szkolenia wojskowego a zwłaszcza typologia ćwiczeń uwarunkowały się na przestrzeni lat i wynikają z narodowych doświadczeń i rozwoju nauki wojskowej. Typologie ćwiczeń stosowanych w armiach Polski, USA, Niemiec i Czech przedstawione są na rysunkach 3.5. i 3.6.

Kryterium podmiotu zastosowane do typologii ćwiczeń w sposób obiektywny i rzeczowy odzwierciedla funkcjonujące w armiach podziały ćwiczeń i ich strukturę.

Podział ćwiczeń na typy:

1. *Ćwiczenia z wojskami*
2. *Ćwiczenia bez wojsk*
3. *Ćwiczenia dowództw*
4. *Ćwiczenia sztabowe*
5. *Ćwiczenia dowódcze*
6. *Ćwiczenie dowództw bez udziału wojsk*
7. *Ćwiczenie dowództw z wojskami*

8. *Formy szkolenia zespołowego*9. *Ćwiczenia studyjne*

Naukowe próby uporządkowania nazewnictwa ćwiczeń w jedną spójną całość, wynikającą z rozwoju nauk wojskowych, pragmatyzmu<sup>1</sup> doktryn i systemów szkolenia. W każdym z przedstawionych typów ćwiczeń zasadniczym elementem jest podmiotowość, odwołanie się do podmiotów szkolenia - żołnierzy, dowódców, dowództw, oraz całych pododdziałów, oddziałów, ZT i ZO.

<b>PORÓWNANIE TYPÓW ĆWICZEŃ</b>			
<b>Polska</b>	<i>Ćwiczenia taktyczne z wojskami</i>	<i>Ćwiczenia z dowództwami i sztabami (bez udziału wojsk)</i>	
<b>USA</b>	<i>Ćwiczenia z wojskami</i>	<i>Ćwiczenia bez wojsk</i>	
<b>Niemcy</b>	<i>Ćwiczenia z wojskami</i>	<i>Ćwiczenia sztabowe</i>	<i>Ćwiczenia dowódcze</i>
<b>Czechy</b>	<i>Formy szkolenia zespołowego</i>	<i>Ćwiczenia dowództw (sztabów) bez udziału wojsk</i>	<i>Ćwiczenia dowództw (sztabów) z udziałem wojsk</i>

Rys 3.5. Porównanie typów ćwiczeń w wybranych armiach NATO

Nazwa ćwiczenia jak np. ćwiczenie na mapach, czy też ćwiczenie – badanie planowe sugeruje rozwiązywane problemy, treści i cele szkoleniowe, w wielu jednak przypadkach jest to mylące. Dla przykładu ćwiczenie na mapach nie odbywa się w terenie i dotyczy problemów rozpatrywanych przez szkolonych przygotowujących się do uczestnictwa w innych ćwiczeniach, bądź też przygotowujących się do dowodzenia, czy też pracy sztabowej w ramach przygotowania profesjonalnego kadr.

<sup>1</sup> Słowo pragmatyzm ma tu uzasadnienie przede wszystkim logiczne – systemowi szkolenia każdego sił zbrojnych podporządkowane są podsystemy a dalej formy i metody szkolenia, te zaś podlegają ewolucyjnym zmianom dostosowując je do wymogów wyzwań i zadań sił zbrojnych.

Ćwiczenia wojskowe			Formy szkolenia zespołowego	Ćwiczenia dowódców (sztabów) bez udziału wojsk	Ćwiczenia dowództw (sztabów) z udziałem wojsk
Ćwiczenia z wojskami	Ćwiczenia z dowódcami i sztabami				
Ćwiczenia taktyczne	Gry wojenne		Ćwiczenia taktyczne	Gry wojenne	Ćwiczenia dowódczo-sztabowe w terenie ze środkami łączności
Ćwiczenia taktyczno-specjalne	Ćwiczenia dowódczo-sztabowe		Ćwiczenia specjalistyczne	Ćwiczenia dowódczo-sztabowe na mapach	Ćwiczenia dowódczo-sztabowe w terenie z wojskami
	-Szkieletowe				
	-Wspomagane komputerowo		Ćwiczenia taktyczno-specjalistyczne	Ćwiczenia dowódcze	
	-Na mapach				
	-Treningi sztabowe		Strzelania Bojowe	Treningi sztabowe selektywne	
Ćwiczenia z wojskami	Kwalifikowane do obu typów ćwiczeń	Ćwiczenia bez wojsk	Ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem bojowym	Treningi sztabowe kompleksowe	
BCTP - program szkoleniowy	Ćwiczenie w terenie -FTX	Ćwiczenia na mapach - MAPEX		Ćwiczenia grupowe	
Ćwiczenia w kierowaniu ogniem FCX	Trening sytuacyjny STX	Ćwiczenia taktyczne bez wojsk - TEWT	Ćwiczenia z wojskami (Gruppenübungen)	Ćwiczenia sztabowe (Stabsübungen)	Ćwiczenia dowódcze (Führungsübungen)
Ćwiczenia dowódcze w terenie - CFX	Ćwiczenie wielonarodowe CTX	Ćwiczenia stanowisk dowodzenia - CPX	Ćwiczenia taktyczne Gefechtsübung	Ćwiczenia stanowisk dowodzenia Gefechtsstandübung	Ćwiczenia na mapach Planübung
Ćwiczenia zgrzywające systemy logistyczne - LOGEX	Ćwiczenia połączone - JTX		Ćwiczenia standaryzacyjne Standardisierungs Übung	Ćwiczenia szkieletowe (z wojskami) Rahmenübungen (mit Volltruppenanteilen)	Badania planowe Planuntersuchungen
CTC ROTATIONS					
Ćwiczenia ze strzelaniem - LFX					Studia terenowe Geländebesprechungen
Ćwiczenie w przegrupowaniu - DEPEX					
Ćwiczenie broni połączonych z ostrym strzelaniem - CALFEX					

Rys 3.6. Porównanie typów i rodzajów ćwiczeń

Istnieje ścisła analogia niemieckiego *ćwiczenia na mapach* z polskim *ćwiczeniem grupowym*. Analiza rodzajów ćwiczeń oraz ich występowanie w narodowych systemach szkolenia dowództw i wojsk, sugeruje, że w trzech z analizowanych armii występuje *gra wojenna* będąca formą szkolenia strategicznego i operacyjnego. W armii amerykańskiej gra wojenna nie występuje. Jej odpowiednikami mogą być ćwiczenia CTX i JTX, prowadzone na szczeblu strategicznym i operacyjnym, w tym też jako międzynarodowe.

W ogólnej systematyce ćwiczeń największą liczbę stanowią ćwiczenia dowództw, sztabów określane jako: *ćwiczenia dowódcze, dowódczo-sztabowe, stanowisk dowodzenia, ćwiczenia na mapach, ćwiczenia taktyczne bez wojsk*.

Kolejną grupę ćwiczeń stanowią treningi nazywane: *sztabowe, sytuacyjne, selektywne, kompleksowe treningi sztabowe*. Ich nazewnictwo oraz charakterystyki są bardzo podobne i zbieżne w celach i sposobach realizacji. Każdorazowo zastosowane słowa „*trening*” ma świadczyć, że forma ta dotyczy systematycznego ćwiczenia

w celu osiągnięcia pożądanego stopnia przygotowania merytorycznego ćwiczących podmiotów. Zarówno w treningu sztabowym jak i treningu sytuacyjnym najistotniejszym elementem odróżniającym od pozostałych rodzajów ćwiczeń jest ich ograniczony zasięg, wyrażający się realizacją jednego- dwóch zagadnień szkoleniowych (nie zamkniętych całościowo), pozostawiając szereg problemów do rozstrzygnięcia w późniejszych, kolejnych treningach.

Innymi, specyficznymi rodzajami ćwiczeń są ćwiczenia „programowe”, realizowane w cyklach czasowych, powtarzające się z nowymi dowódczami, będące też sprawdzianem stopnia zdolności bojowej. Takimi ćwiczeniami są: *BCTP/BCBST* (Battle Command Training Program), *CTC (CTC Rotations)* (ośrodki szkolenia poligonowego połączonych rodzajów wojsk).

Typologia i nazewnictwo ćwiczeń z wojskami precyzuje podmioty szkolenia jednoznacznie- wojska- żołnierze, pododdziały, oddziały i związki taktyczne. **Ćwiczenia z wojskami to:**

1. Ćwiczenia taktyczne
2. Ćwiczenia specjalistyczne
3. Ćwiczenie w kierowaniu ogniem FCX
4. Ćwiczenia dowódcze w terenie – CFX
5. Ćwiczenia zgrywające systemy logistyczne - LOGEX
6. Ćwiczenia ze strzelaniem - LFX
7. Ćwiczenie w przegrupowaniu – DEPEX
8. Ćwiczenie broni połączonych z ostrym strzelaniem -CALFEX
9. Ćwiczenia standaryzacyjne
10. Ćwiczenia dowódczo-sztabowe w terenie ze środkami łączności
11. Ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem bojowym
12. Ćwiczenia dowódczo-sztabowe w terenie z wojskami
13. Ćwiczenia szkieletowe (z wojskami)

Oprócz wymienionych form i metod ćwiczeń z wojskami mogą być prowadzone następujące ich rodzaje:

1. Ćwiczenie w terenie - FTX
2. Trening sytuacyjny STX
3. Ćwiczenie wielonarodowe CTX

4. Ćwiczenia połączone – JTX
5. Ćwiczenie dowódczo - sztabowe
6. Ćwiczenia w prowadzeniu działań poszukiwawczo -ratowniczych
7. Ćwiczenia w zwalczaniu terroryzmu
8. Ćwiczenia w organizowaniu i niesieniu pomocy humanitarnej
9. Ćwiczenia w likwidacji skutków klęsk żywiołowych
10. Ćwiczenia kryzysowe

Reasumując, stosowane obecnie typologie ćwiczeń w armiach NATO jako podstawę przyjęły kryterium podmiotu szkolenia. Zasadnicze różnice w poszczególnych rodzajach ćwiczeń wynikają z wielu czynników a przede wszystkim przyjętego systemu szkolenia, doświadczeń a nawet tradycji. Nazewnictwo ćwiczeń odzwierciedla narodowe uwarunkowania w tym dorobek nauk wojskowych w szczególności prakseologii i dydaktyki wojskowej.

## ROZDZIAŁ 4

# PRZYGOTOWANIE I REALIZACJA FORM I METOD DOSKONALENIA DOWÓDZTW

W celu właściwego przygotowania kadry do udziału we wszystkich typach ćwiczeń (rys. 4.1.) prowadzonych z dowództwami należy realizować ćwiczenia i zajęcia przygotowawcze, dobierając najbardziej efektywne formy i metody zajęć. Cykl przygotowawczy do ćwiczeń z dowództwami kończy trening sztabowy, który realizowany jest w fazie poprzedzającej przeprowadzenie każdego ćwiczenia dowódczo-sztabowego.

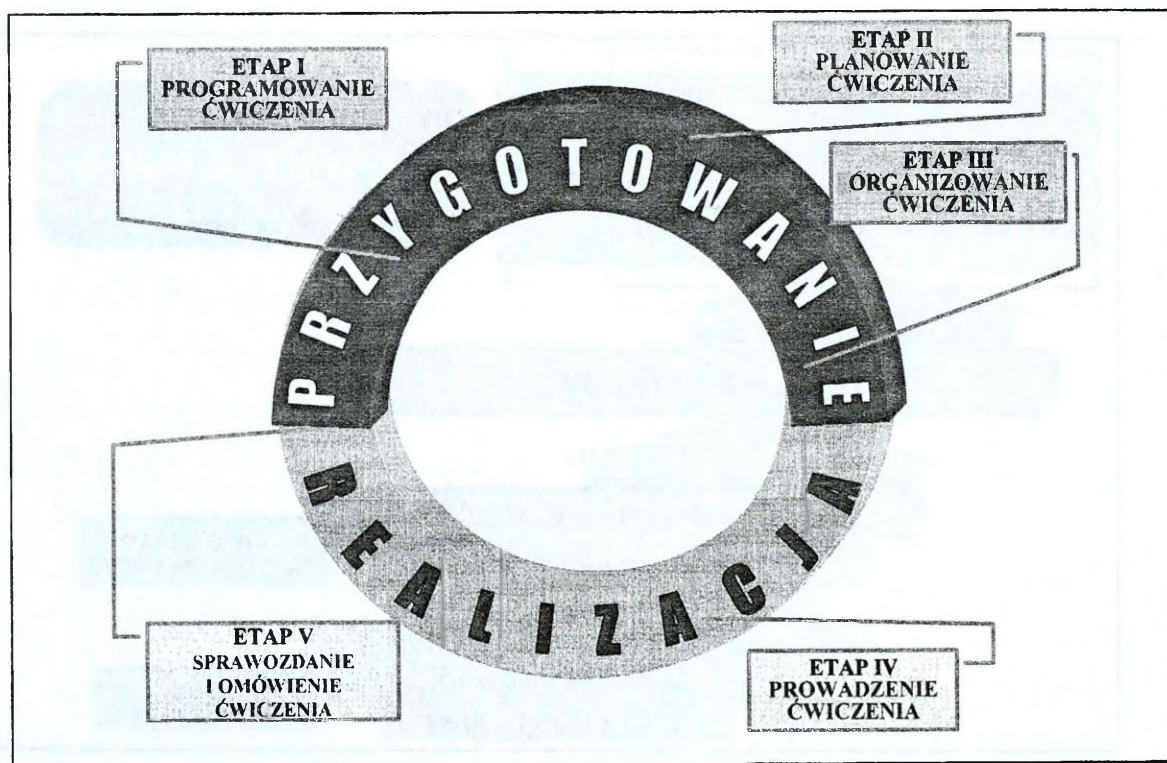


Rys. 4.1. Cykl ćwiczeń wojskowych przygotowujących dowództwa i wojska do realizacji ćwiczenia głównego

Proces przygotowania i realizacji ćwiczeń odbywa się zgodnie z regułami dydaktycznymi. W zasadzie nie różni się od procesu przygotowania i realizacji innych form szkolenia (doskonalenia) np. wykładu, seminarium, które wykorzystywane są w szkoleniu operacyjno-taktycznym dowództw, oficerów instytucji wojskowych. Specyfika przygotowania ćwiczenia oraz jej uczestników jest oczywiście inna niż w czasie przygotowania innych form szkolenia. Wpływa na to przede wszystkim inny charakter problematyki ćwiczeń, który w zasadzie obejmuje wszystkie zagadnienia walki zbrojnej. Proces (rys.4.2.) przygotowania i realizacji ćwiczeń składa się z poszczególnych faz oraz etapów:

1. Faza przygotowania ćwiczenia:

- etap programowania ćwiczenia;
- etap planowania ćwiczenia;
- etap organizowania ćwiczenia.



Rys. 4.2. Proces przygotowania i realizacji ćwiczenia

2. Faza realizacji ćwiczenia:

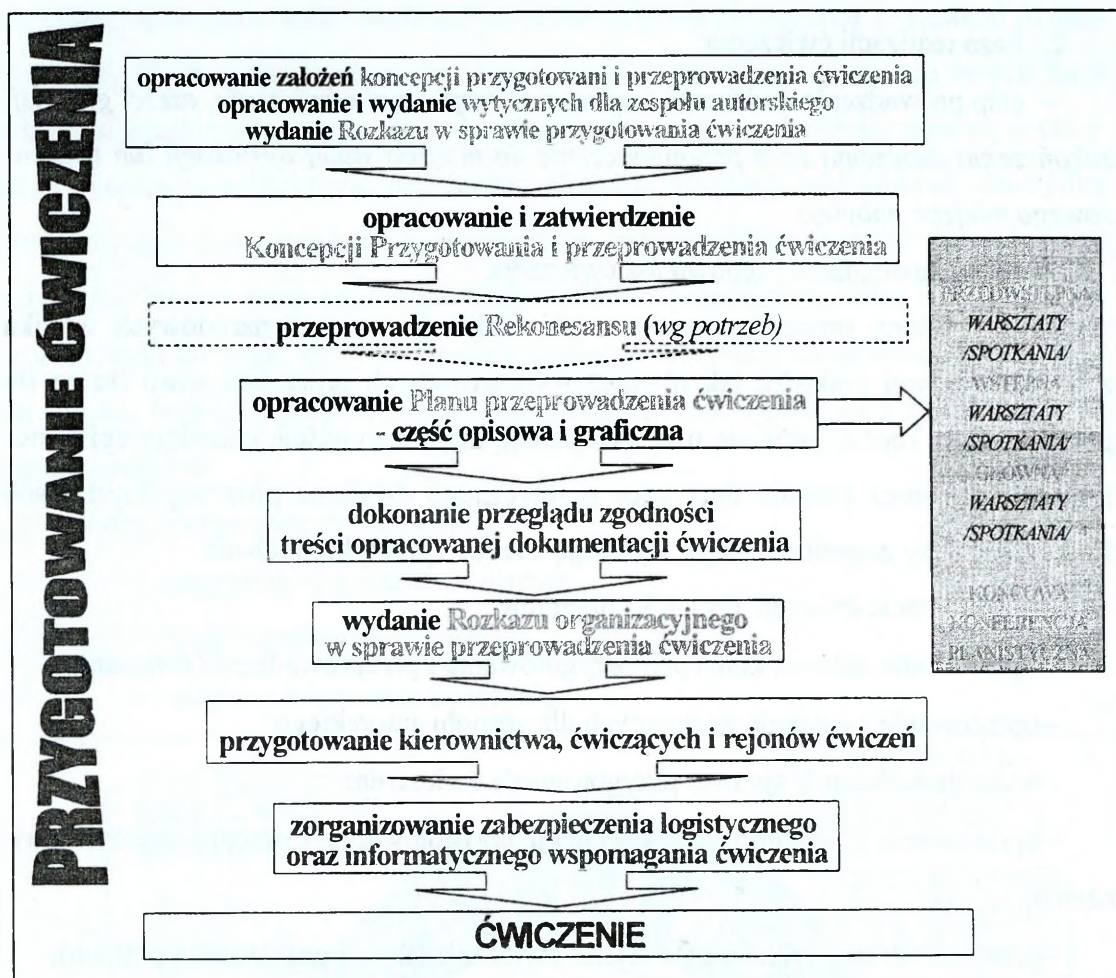
– etap prowadzenia ćwiczenia (*czynności: rozpoczęcia ćwiczenia, części głównej, zakończenia ćwiczenia oraz przemieszczenie do miejsca stałej dyslokacji lub tymczasowego miejsca pobytu*);

– etap sprawozdania i omówienia ćwiczenia.

Przedstawiony proces przygotowania i realizacji ćwiczeń narodowych wynika z dotychczasowej praktyki, jak również wypracowanych przez lata teorii (która się potwierdziła). Teorie, jakie się tutaj przeplatają mają oczywiście charakter epistemologiczny. Również kwestie dotyczące praktycznego działania poszczególnych osób funkcyjnych czy zespołów (grup), wynikają z teorii i praktyki działania.

Przygotowanie ćwiczeń (rys.4.3.) obejmuje:

- opracowanie założeń koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia;
- opracowanie i wydanie wytycznych dla zespołu autorskiego;
- wydanie rozkazu w sprawie przygotowania ćwiczenia;
- opracowanie i zatwierdzenie koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia;
- przeprowadzenie rekonesansu rejonu ćwiczenia (ilość i czas według potrzeb);
- opracowanie dokumentacji wchodzącej w skład „Planu przeprowadzenia ćwiczenia”;
- dokonanie przeglądu zgodności treści opracowanej dokumentacji ćwiczenia;
- wydanie rozkazu organizacyjnego w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia;
- przygotowanie kierownictwa, ćwiczących i rejonów ćwiczeń;
- zorganizowanie zabezpieczenia logistycznego oraz informatycznego wspomaganie ćwiczenia.



Rys. 4.3. Przedsięwzięcia wchodzące w skład przygotowania ćwiczenia

Przygotowanie ćwiczenia rozpoczyna się z chwilą wydania przez kierownika ćwiczenia wytycznych dla zespołu autorskiego oraz rozkazu w sprawie przygotowania ćwiczenia podczas pierwszego spotkania zespołu autorskiego. Szczegółowa procedura postępowania kierownictwa i ćwiczących w czasie poszczególnych faz, etapów oraz czynności realizowanych w procesie przygotowania i realizacji ćwiczenia uzmysławia nam, jak złożona jest to forma i jak wiele aspektów można się w niej doszukać. Najważniejszym jednakże jest aspekt dydaktyczny i prakseologiczny, co zresztą stwierdzono już wcześniej. Należy również nadmienić, że przedstawiony proces nie pokazuje oddzielnie problemów, które można by zaliczyć tylko do dydaktycznych, czy też do prakseologicznych. Nie mniej jednak, same określenia proces, fazy, etapy oraz przedstawiona w nich pewna kolejność czynności świadczy już o dwóch wcześniej wymienionych aspektach.

#### 4.1. Programowanie ćwiczeń

Programowanie ćwiczeń to definiowanie zbioru zadań i wymogów, ustaleń organizacyjno-metodycznych oraz norm i kalkulacji uwzględniających narodowe i sojusznicze (koalicyjne i międzynarodowe) potrzeby szkoleniowe, a także zapewniających ciągłość doskonalenia (szkolenia) dowództw. Uprawnienia do programowania ćwiczeń posiadają wszyscy dowódcy (szefowie) ponoszący odpowiedzialność zgodnie z posiadanym zakresem kompetencyjnym za:

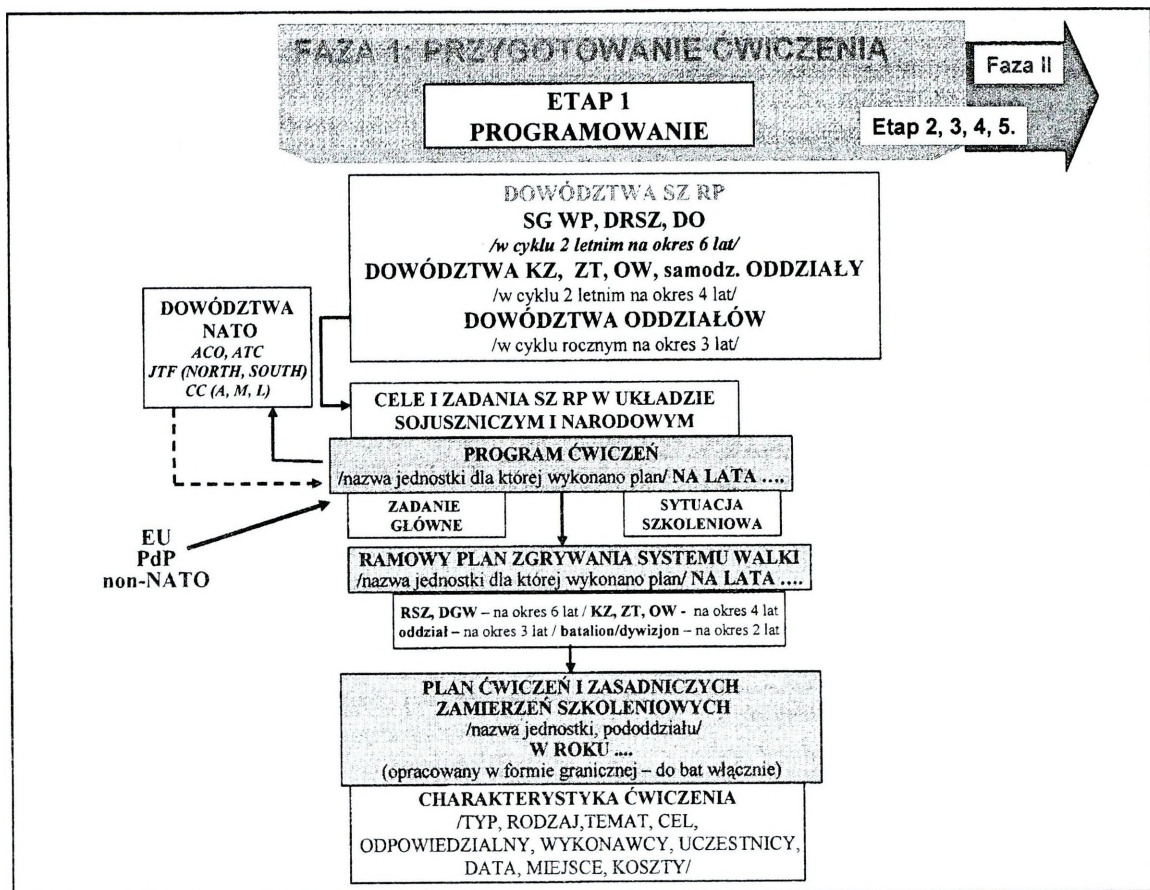
- przygotowanie dowództwa do planowania, prowadzenia i dowodzenia w operacjach samodzielnych i połączonych;
- wyszkolenie i zgranie podległych dowództw i sztabów oraz wyszkolenie bojowe pododdziałów;
- zgranie systemu walki;
- ocenę zdolności bojowej podległych pododdziałów.

W ramach etapu programowania ćwiczeń (rys.4.4.) fazy przygotowania opracowywane są:

- w **Sztapie Generalnym WP** – „Program ćwiczeń dowództw i sztabów w Siłach Zbrojnych RP na lata ...” - w *cyklu dwuletnim na okres sześciu lat*;
- w **dowództwach RSZ, Dowództwie Operacyjnym, Dowództwie Garnizonu Warszawa** – „Program ćwiczeń dowództw i sztabów (rodzaj sił zbrojnych) na lata...” - w *cyklu dwuletnim na okres sześciu lat*;
- w **dowództwach KZ, ZT/OW i samodzielnych oddziałów** – „Program ćwiczeń<sup>1</sup> (nazwa jednostki) na lata ...” - w *cyklu dwuletnim na okres czterech lat*;
- w **dowództwach oddziałów (brygada, pułk – równorzędne)** „Program ćwiczeń (nazwa jednostki) na lata...” - w *cyklu rocznym na okres trzech lat*;
- **na wszystkich szczeblach dowodzenia** (od batalionu – równorzędnego wzwyż) - „Plan ćwiczeń i zasadniczych zamierzeń szkoleniowych (nazwa jednostki, pododdziału) w ...roku” (w formie graficznej) – **na każdy kolejny rok.**

---

<sup>1</sup> Wzór programu ćwiczeń zawiera *Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w Siłach Zbrojnych RP (DD/7.1.)*, Warszawa 2004, załącznik H, s. 52-55.



Rys. 4.4. Etap programowania w fazie przygotowania ćwiczenia

Za programowanie i koordynację udziału dowództw i wojsk w ćwiczeniach sojusznicznych odpowiada:

- Sztab Generalny WP lub Dowództwo Operacyjne – w ćwiczeniach z udziałem komponentów wszystkich rodzajów sił zbrojnych;

- dowództwa RSZ – w ćwiczeniach z udziałem jednego RSZ. W ćwiczeniach z udziałem dwóch RSZ koordynację przyjmuje dowództwo będące narodowym odpowiednikiem dowództwa NATO organizującego ćwiczenie.

W programowaniu ćwiczeń, na wszystkich szczeblach dowodzenia, w miarę możliwości stosuje się zasadę dotyczącą cyklicznej zamiany roli uczestniczących w nich dowództw. Oznacza to, że ćwiczące dowództwo po zrealizowaniu ćwiczenia z wojskami jako główny ćwiczący, w każdym kolejnym ćwiczeniu może występować w roli drugoplanowego ćwiczącego lub strony przeciwnej. Dowództwo nie biorące udziału

(nie uczestniczące) w ćwiczeniu może być zaangażowane w jego przebiegu w charakterze wzmocnienia na korzyść głównego ćwiczącego lub kierownictwa ćwiczenia.

**Zaliczenie ćwiczenia narodowego zrealizowanego w ramach ćwiczenia sojuszniczego/koalicyjnego lub międzynarodowego**, może nastąpić wyłącznie po spełnieniu następujących warunków:

–w ćwiczeniu dowództwo występowało jako jednolita (etatowa) struktura dowodzenia;

–dowództwo spełnia w strukturze organizacyjnej ćwiczenia rolę pierwszoplanowego, drugoplanowego ćwiczącego lub strony przeciwnej.

**Prawo do przeprowadzania ćwiczeń doświadczalnych, eksperymentalnych** (zarządzenie przeprowadzenia i przyjęcia ćwiczenia do programu ćwiczeń) posiadają **wyłącznie:**

–szef Sztabu Generalnego WP – odpowiednio do całości sił zbrojnych;

–dowódcy RSZ – odpowiednio do podległych RSZ i RW.

Udział w ćwiczeniach wojskowych NATO oraz „PdP” planuje się z zachowaniem priorytetu dla przedsięwzięć w ramach Sojuszu.

W planowaniu udziału jednostek Wojska Polskiego w ćwiczeniach międzynarodowych należy uwzględniać następujące warunki:

–zgodność scenariusza ćwiczenia z konwencjami, traktatami, umowami, których stroną jest Rzeczpospolita Polska bądź je ratyfikowała;

–zgodność scenariusza ćwiczenia z wewnętrznym systemem prawnym Rzeczypospolitej Polskiej;

–możliwości budżetowych dowództwa rodzaju sił zbrojnych do ponoszenia jednostronnych kosztów udziału w sojusznicznych zamierzeniach szkoleniowych;

–dysponowanie przez Siły Zbrojne RP określonego rodzaju jednostkami wojskowymi;

–dysponowanie określonym rodzajem sprzętu i wyposażeniem wojskowym;

–możliwościami finansowego zabezpieczenia udziału w ćwiczeniu;

–zdolność określonego rodzaju sił zbrojnych do wydzielenia jednostek wojskowych bez naruszania systemu obronnego państwa;

–zdolność planowanych do udziału w ćwiczeniu jednostek wojskowych do operowania w środowisku międzynarodowym;

–zdolność planowanych jednostek wojskowych do działań operacyjno – taktycznych w określonych warunkach geograficznych.

Każde ćwiczenie ma z góry (wcześniej) określony cel, temat, rodzaj i tak jest wkomponowane w proces szkolenia, aby zapewnić przygotowanie dowództwa do realizacji zadania głównego (uzyskania określonego efektu – celu).

**Tematy** poszczególnych ćwiczeń z dowództwami mogą być przedstawiane w formie głównych celów (celu) ćwiczenia i powinny wynikać z:

– przeznaczenia jednostki i zadań szkoleniowych określonych w „Dyrektywie szefa Sztabu Generalnego WP do działalności SZ na kolejne lata”;

– wytycznych specjalistycznych wydawanych stosownie do posiadanych kompetencji przez zastępców szefa Sztabu Generalnego WP i szefów generalnych zarządów Sztabu Generalnego WP;

– założeń obowiązujących doktryn narodowych i sojuszniczych;

– miejsca, roli oraz zadań danego dowództwa w strukturze systemu obronnego państwa;

– poziomu indywidualnego oraz zespołowego wyszkolenia dowództw w dziedzinie przygotowania i prowadzenia działań operacyjnych (taktycznych) i kryzysowych;

– najnowszych poglądów dotyczących przygotowania i prowadzenia działań militarnych i niemilitarnych przez siły zbrojne;

– wniosków i zaleceń z przeprowadzonych ćwiczeń;

– warunków i charakteru obszaru, na którym planuje się prowadzenie działań zbrojnych w trakcie trwania ćwiczenia.

**Cele** szkoleniowe ćwiczeń powinny wynikać z ich tematów, potrzeb operacyjnych (taktycznych) i wymagań stawianym szkolonym (ćwiczącym) szczeblom dowodzenia. Powinny również odzwierciedlać potrzeby praktycznego doskonalenia i rozwijania metod oraz sposobów realizacji założeń doktrynalnych, a także słuszności przyjętych rozwiązań strukturalno-organizacyjnych.

Cele należy formułować w sposób usystematyzowany, przestrzegając zasady stopniowania trudności wg następującej kolejności:

- uczyć;
- doskonalić;
- zgrywać;
- sprawdzać;
- badać.

Typ, rodzaj i odmianę ćwiczenia należy dobierać z uwzględnieniem przede wszystkim wniosków z oceny poziomu wyszkolenia dowództw oraz odpowiednio do zakładanych celów szkoleniowych.

W celu doskonalenia indywidualnych umiejętności oficerów lub wyeliminowania braków merytorycznych i metodycznych w ściśle określonej problematyce należy planować ćwiczenia przygotowawcze.

Aby doskonalić umiejętności niezbędne w pracy na stanowiskach funkcyjnych w dowództwie oraz do zgrywania pracy zespołowej całego dowództwa powinno się planować treningi sztabowe.

W celu doskonalenia jednolitych w swej strukturze organów dowodzenia, kierujących procesami przygotowania i prowadzenia działań operacyjnych (taktycznych), należy planować jeden z pozostałych typów ćwiczeń według decyzji dowódcy (szefa).

W wyborze **rejonów** ćwiczeń należy brać pod uwagę:

- tematykę i cel ćwiczenia (jego specyfikę);
- rodzaj i odmianę ćwiczenia;
- możliwość rozmieszczenia ćwiczących (pojemność rejonu/obszaru ćwiczeń);
- przewidywane kierunki zagrożeń;
- rejon planowanych działań bojowych wojsk własnych;
- rejon w których mogą być rozmieszczone dowództwa;
- punkty pracy w terenie dogodne do prowadzenia rekonesansów oraz kierowania walką przez wydzielone grupy operacyjne;
- umownie przyjętą do ćwiczeń granicę państwową na obszarze kraju (jeśli zaistnieje taka potrzeba).

Skład uczestników ćwiczeń zależy przede wszystkim od tematu, celów, typu, rodzaju i odmiany ćwiczenia oraz planowanych do realizacji zagadnień szkoleniowych, a także możliwości finansowych jednostki.

W ćwiczeniach zamykających cykl szkolenia na danym szczeblu dowodzenia należy dążyć do pełnego ukończenia ćwiczących dowództw i wojsk do etatu czasu „W”. W składzie ćwiczących należy przewidzieć również organy dowodzenia obrony terytorialnej i kierowania pozamilitarnymi ogniwami obronnymi, zwłaszcza przedstawicieli centralnych i terenowych organów administracji rządowej i samorządu terytorialnego.

**Czas trwania ćwiczeń** powinien odpowiadać potrzebom zrealizowania głównych zagadnień szkoleniowych i wynosić:

– w grach wojennych i ćwiczeniach dowódczo-sztabowych – **6-8 dni** (dób), w tym 5-6 dni fazy zasadniczej;

– w treningach sztabowych: – **1-3 dni** (realizacja w godzinach służbowych) – w zależności od szczebla dowodzenia;

– w ćwiczeniach taktycznych z wojskami – **3-5 dni** (dób).

**Częstotliwość** prowadzenia ćwiczeń i treningów sztabowych oraz innych zamierzeń szkoleniowych podporządkowana została przyjętym okresem planistycznym programowania ćwiczeń dla poszczególnych poziomów i szczebli dowodzenia, potrzebom osiągania, utrzymywania i doskonalenia zdolności operacyjnych dowództw, sztabów i wojsk do realizacji misji i zadań Sił Zbrojnych RP, a także posiadanych możliwości finansowego pokrycia kosztów szkolenia.

Szkolenie (doskonalenie) dowództw organizuje się w cyklach szkoleniowych obejmujących:

–na poziomie *strategicznym i operacyjnym* – **6 lat** (SG WP, DRSZ, DO, DGW);

–na poziomie *taktycznym* na szczeblu: korpusu, dywizji/OW/flotyli (równorzędnej), Wojsk Lądowych – **4 lata**<sup>1</sup>, SP i MW – **3 lata**; oddziału – **3 lata**.

Planowane do realizacji zamierzenia w ramach cyklu szkoleniowego powinny zapewnić:

–powiązanie ruchu kadrowego z cyklicznością szkolenia, szczególnie na poziomie taktycznym;

–szkolenie rezerw osobowych na potrzeby uzupełnienia organów dowodzenia na poziomie operacyjnym i taktycznym.

---

<sup>1</sup> Dla KZ – 3 lata.

W skali każdego roku należy zapewnić na poszczególnych poziomach i szczeblach dowodzenia równomierność obciążenia szkoleniowego ćwiczeniami. W zakresie organizacji, prowadzenia i udziału w ćwiczeniach wyższego przełożonego obciążenie szkoleniowe powinno przebiegać według następujących ustaleń<sup>1</sup>:

–*Sztab Generalny WP* – **jedno zamierzenie w roku** (w cyklu: jedna strategiczna gra wojenna, dwa-trzy ćwiczenia dowódczo-sztabowe, dwa-trzy treningi sztabowe);

–*dowództwa RSZ, Dowództwo Operacyjne* – **dwa-trzy zamierzenia w roku** (w cyklu jedna operacyjna gra wojenna, dwa ćwiczenia dowódczo-sztabowe, trzy ćwiczenia z wojskami, sześć treningów sztabowych);

–*Dowództwo Garnizonu Warszawa* – **dwa-trzy zamierzenia w roku** (w cyklu: trzy ćwiczenia dowódczo-sztabowe, sześć ćwiczeń z wojskami, sześć treningów sztabowych);

–*dowództwa korpusu, OW, dywizji, flotylli (równorzędnych)* – **trzy-pięć zamierzeń w roku** (w każdym roku ćwiczenie dowódczo-sztabowe, ćwiczenie z wojskami, dwa treningi sztabowe);

–*dowództwa brygad (równorzędne)* – **co najmniej cztery-pięć zamierzeń w roku** (w każdym roku ćwiczenie dowódczo-sztabowe, ćwiczenie z wojskami, nie mniej niż dwa treningi sztabowe);

–*dowództwa batalionów (równorzędne)* – **cztery zamierzenia w roku** (w tym co najmniej dwa wewnętrzne treningi sztabowe dowództwa batalionu – równorzędnego).

Częstotliwość prowadzonych ćwiczeń z dowództwami powinna odpowiadać następującym założeniom organizacyjnym:

#### **A. GRA WOJENNA:**

- na szczeblu strategicznym – **jedna na 6 lat;**
- na szczeblu operacyjnym – **jedna na 6 lat;**

---

<sup>1</sup> Bez uwzględnienia ćwiczeń dowódczo-sztabowych wspomaganych komputerowo i instruktażowo-metodycznych.

## **B. ĆWICZENIA DOWÓDCZO-SZTABOWE:**

- ćwiczenie szkieletowe – na szczeblu taktycznym: z dywizją/OW/flotyllą (równorzędną) – **raz na 3<sup>1</sup>- 4 lata**, z brygadą/pułkiem (równorzędnym) – **raz na 3 lata**;
- ćwiczenie dowódczo-sztabowe wspomagane komputerowo (w oparciu o Centrum Symulacji i Komputerowych Gier Wojennych - CSiKGW) – Dowództwo Operacyjne i dowództwa taktyczne – **jedno na 3-4 lata** (każde dowództwo dywizji/flotylli, brygady/równorzędne – w okresie poprzedzającym szkieletowe ćwiczenie dowódczo-sztabowe);
- ćwiczenie dowódczo-sztabowe na mapach: na szczeblu strategicznym – **jedno na 2 lata**; na szczeblu operacyjnym – **jedno na 2 lata** (organizowane przemiennie przez poszczególne dowództwa RSZ i Dowództwo Operacyjne); na szczeblu taktycznym – z dywizją/flotyllą (równorzędną) – **raz na 3<sup>2</sup>- 4 lata**, z OW – **raz na 2 lata**, z brygadą/pułkiem (równorzędnym) – **raz na 3 lata**, z batalionem, dywizjonem (równorzędnym) - **raz na 2-3 lata**;

## **C. TRENING SZTABOWY:**

- na szczeblu strategicznym – **jeden na 2 lata** (przemiennie z ćwiczeniami dowódczo-sztabowymi lub strategiczną grą wojenną);
- na szczeblu operacyjnym – **jeden-dwa treningi w roku**;
- na szczeblu taktycznym – **nie mniej niż dwa treningi w roku**;
- Centrum Operacji Powietrznych i Centrum Operacji Morskich w cyklu rocznym przeprowadzają nie mniej niż dwa treningi sztabowe, w tym co najmniej jeden trening dwuszczeblowy lub wieloszczeblowy;

Na programowanie ćwiczenia wpływ mają również:

- ustalenia normatywne wyższych przełożonych (wytyczne, rozkazy i zarządzenia Sztabu Generalnego WP, dowództw RSZ i rodzajów wojsk, OW/K i ZT);
- programy szkolenia wojsk;
- regulaminy walki;
- instrukcje o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń oraz programy strzelań;

---

<sup>1</sup> Dotyczy MW, korpusu WLąd. i SP.

<sup>2</sup> J.W.

- wnioski ze szkolenia w poprzednim okresie;
- aktualnie obowiązujące (lub przewidywane) sposoby prowadzenia działań bojowych wojsk własnych i potencjalnego przeciwnika;
- warunki terenowe (urządzenia poligonowe).

Podstawą do programowania ćwiczeń oprócz zadania postawionego przez przełożonego jest również ocena sytuacji szkoleniowej, wnioski z przeprowadzonych ćwiczeń, a także warunki szkolenia. Programowanie ćwiczeń i określenie celów poszczególnych ćwiczeń jest niejako początkiem procesu (cyklu) planowania ćwiczeń.

#### **4.2. Planowanie ćwiczeń**

Planowanie ćwiczeń jest kolejnym etapem fazy przygotowania ćwiczenia w trakcie, którego opracowywana jest dokumentacja ćwiczenia zawierająca efekty pracy zespołu autorskiego oraz osób funkcyjnych odpowiedzialnych za przygotowanie i przeprowadzenie ćwiczenia. Planowanie prowadzi się w toku kilku konferencji /spotkań lub warsztatów/ planistycznych z udziałem kierownika ćwiczenia, zespołu autorskiego oraz przedstawicieli dowództw uczestniczących w ćwiczeniu.

Proces przygotowania ćwiczeń przez zespoły autorskie<sup>1</sup> nie powinien być krótszy niż:

- dla ćwiczeń prowadzonych na poziomie strategicznym – **8 miesięcy**;
  - dla ćwiczeń prowadzonych na poziomie operacyjnym – **6 miesięcy**;
  - dla ćwiczeń prowadzonych na poziomie taktycznym – **od 1 do 4 miesięcy**
- w tym dla ćwiczeń prowadzonych na szczeblu: korpusu – **4 miesięcy**; dywizji (równorzędnej) – **3 miesięcy**; brygady/pułku (równorzędnej) – **2 miesięcy**; batalionu (równorzędnego) – **1 miesiąc**.

*Kierownik ćwiczenia* odpowiedzialny jest za przygotowanie i realizację ćwiczenia zgodnie z zasadami określonymi w dokumentach normatywnych. Jest przełożonym wszystkich żołnierzy wchodzących w skład struktury organizacyjnej ćwiczenia. Realizuje on czynności związane z opracowaniem i zorganizowaniem ćwiczenia. Zakres prac w tym względzie jest różny w zależności od typu, rodzaju i odmiany ćwiczenia

---

<sup>1</sup> Proces przygotowania ćwiczenia dowódczo-sztabowego wspomaganego komputerowo należy wydłużyć do 12 miesięcy.

oraz jego rozmachu. Zawsze jednak wskazane jest przestrzeganie określonej kolejności pracy, co zapewni terminowe rozpoczęcie i efektywne przeprowadzenie ćwiczenia.

**Najważniejsze zamierzenia etapu planowania to:**

- analiza danych do ćwiczenia (*kierownik ćwiczenia*);
- opracowanie założeń koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia (*kierownik ćwiczenia*);
- opracowanie i wydanie wytycznych dla zespołu autorskiego (*kierownik ćwiczenia*);
- wydanie rozkazu w sprawie przygotowania ćwiczenia (*kierownik ćwiczenia*);
- opracowanie planu (harmonogramu) przygotowania ćwiczenia (*zespół autorski*);
- opracowanie koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia (*zespół autorski*);
- przeprowadzenie rekonesansu (ilość i czas według potrzeb – *kierownik ćwiczenia, zespół autorski*);
- opracowanie dokumentacji wchodzącej w skład planu przeprowadzenia ćwiczenia (*zespół autorski*);
- dokonanie przeglądu zgodności treści opracowanej dokumentacji ćwiczenia (*zespół autorski*);
- opracowanie rozkazu organizacyjnego w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia (*zespół autorski*);

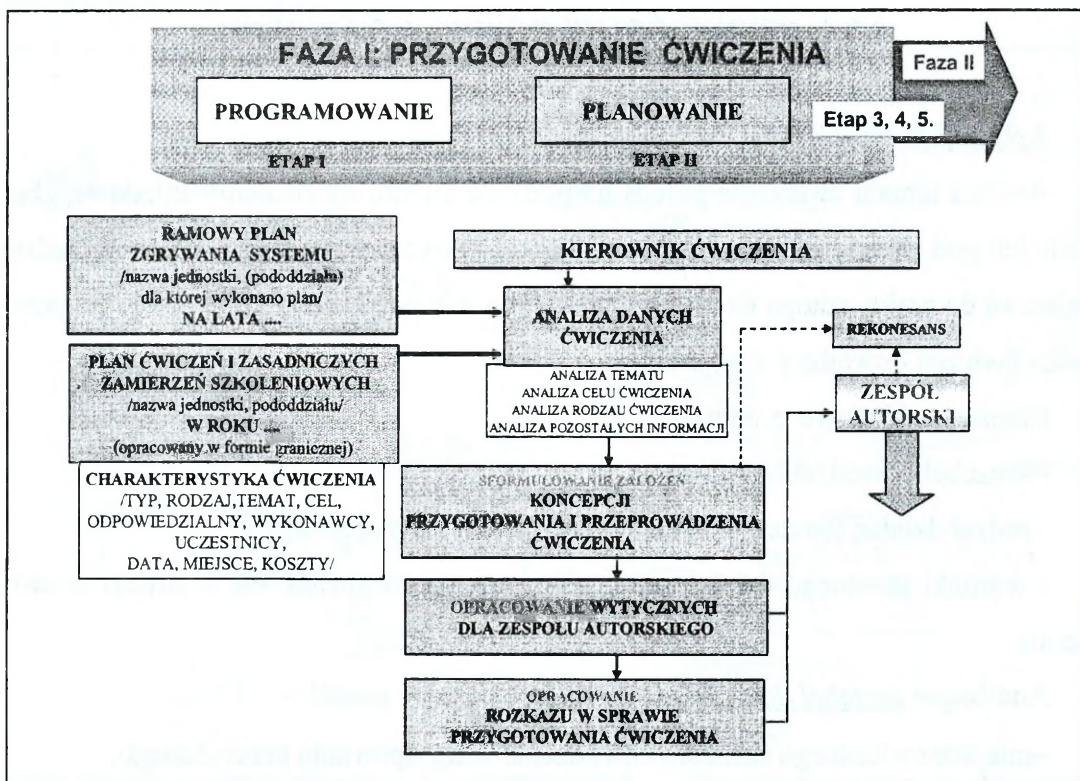
Na początku należy zaznaczyć, że ćwiczenie nie jest niespodzianką dla danego kierownika ćwiczenia (dowódcy). Bowiem, podejmując decyzję szkoleniową, zdeteminowaną otrzymanym zadaniem szkoleniowym, dowódca rozważa ile i jakich ćwiczeń należy przeprowadzić w ciągu roku, aby przygotować dowództwo i wojska do działań taktycznych (operacyjnych). Każde ćwiczenie ma z góry określony temat, cel, typ (rodzaj, odmianę) z takim wyliczeniem, aby kolejno częściami zrealizować główne zadanie szkoleniowe.

Informacje zawarte w *Planie ćwiczeń i zasadniczych zamierzeń szkoleniowych* ..... w 200.. roku (program studiów w przypadku uczelni wojskowych) stanowią dla dowódcy (kierownika ćwiczenia) podstawę do przygotowania ćwiczenia i dotyczą:

- typu, rodzaju i odmiany ćwiczenia;
- tematu, celu ćwiczenia;

- wykonawcy (prowadzącego/kierownika) ćwiczenia;
- uczestników ćwiczenia;
- terminu i miejsca ćwiczenia
- kosztów ćwiczenia.

Kierownik ćwiczenia (rys. 4.5.) po zapoznaniu się z informacjami stanowiącymi podstawę do planowania ćwiczenia, a zwłaszcza zrozumieniu celu szkoleniowego ćwiczenia i jego miejsca oraz roli w realizacji głównego zadania szkoleniowego, dokonuje osobiście ich szczegółowej analizy dla sformułowania wstępnej koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia. W pierwszej kolejności dokonuje analizy tematu ćwiczenia, rodzaju (odmiany) i celu ćwiczenia oraz pozostałe dane, dotyczące terminu, rejonu ćwiczenia, itd.



Rys. 4.5. Czynnności kierownika ćwiczenia w etapie planowania ćwiczenia

Opracowanie wstępnej koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia przez kierownika ćwiczenia pozwoli wypracować mu pogląd na opracowanie, zorganizowanie, prowadzenie i omówienie ćwiczenia a jego wytyczne dla zespołu autorskiego powinny być konkretne i użyteczne.

Sposób analizy informacji stanowiących podstawę do przygotowania ćwiczenia może być różny. Można analizować kolejno temat, rodzaj, cel, termin itd., ćwiczenia i wyciągać wnioski prowadzące do opracowania założeń koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia lub analizować wszystkie dane łącznie, to znaczy rozpatrywać z rejonem, składem ćwiczących, terminem, itd. Drugi sposób wymaga pewnej wprawy i doświadczenia w zakresie opracowania ćwiczenia z dowództwami.

#### **4.2.1. CZYNNOŚCI KIEROWNIKA ĆWICZENIA**

##### ANALIZA TEMATU

Analiza tematu ćwiczenia polega na podziale tematu na elementy składowe, zbadanie ich pod kątem przyjęcia umownej sytuacji taktycznej (operacyjnej), która będzie podstawą do praktycznego działania ćwiczących w warunkach rzeczywistych (w przypadku ćwiczeń dowództw z wojskami).

Elementy składowe tematu:

- szczebel dowodzenia ćwiczących;
- rodzaj działań (strategicznych, operacyjnych, taktycznych);
- warunki przebiegu działań (strategicznych, operacyjnych, taktycznych) w ćwiczeniu.

Analizując szczebel dowodzenia ćwiczących należy ustalić:

- miejsce ćwiczącego szczebla dowodzenia w ugrupowaniu przełożonego,
- szczebel dowodzenia sąsiadów;
- szczebel dowodzenia podwładnych;
- szczebel dowodzenia przeciwnika (stosownie do szczebla dowodzenia wojsk własnych).

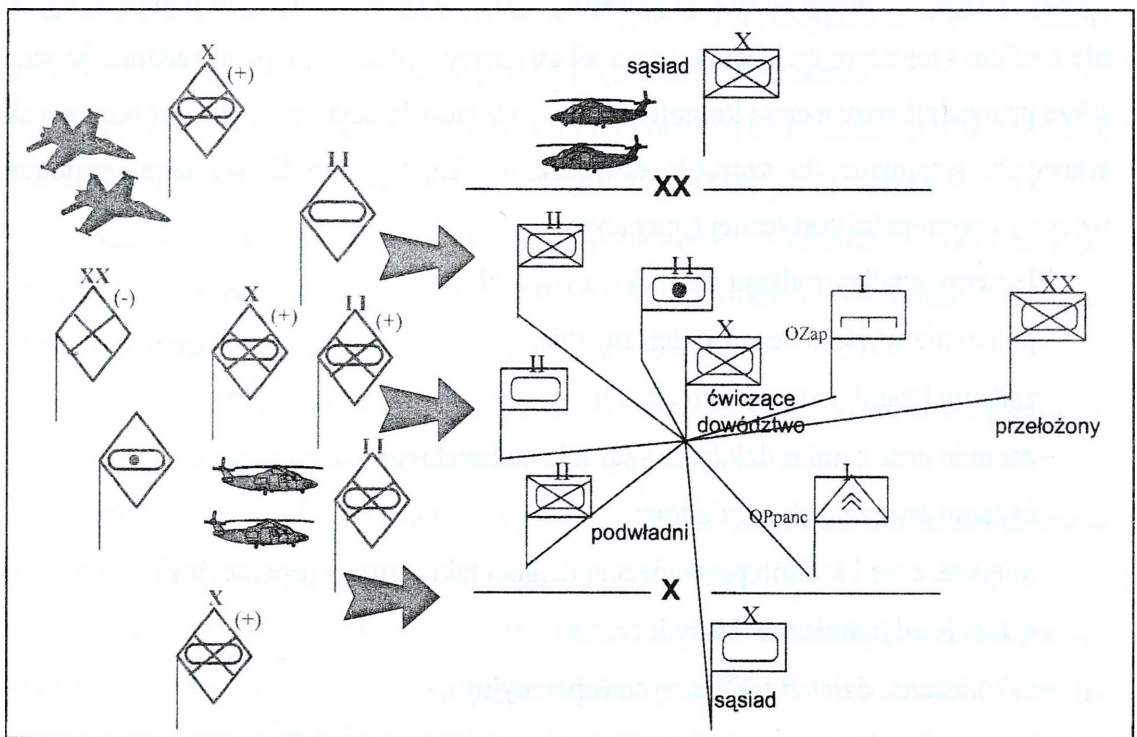
Przykładowo w ćwiczeniu brygady zmechanizowanej (rys. 4.6.), należy przewidzieć działanie przeciwnika zarówno naziemnego i powietrznego, w stosunku do

szczebla dowodzenia przełożonego (dywizji), sąsiadów (brygad) i podwładnych (batalionów, kompanii).

Kierownik ćwiczenia po analizie szczebla dowodzenia ćwiczących wyciąga wnioski dotyczące:

- umiejscowienia ćwiczącego szczebla dowodzenia w strukturze organizacyjnej przełożonego;
- potrzebnych dla ćwiczącego szczebla dowodzenia – szczebli dowodzenia sąsiadów i podwładnych;
- struktury organizacyjnej przeciwnika – dla potrzeb przełożonego, ćwiczącego szczebla dowodzenia jego sąsiadów i podwładnych.

Powyższe wnioski determinują dalsze rozważania w toku analizy rodzaju działań taktycznych w ćwiczeniu.



**Rys. 4.6. Miejsce ćwiczącego dowództwa brygady w strukturze organizacyjnej przełożonego, sąsiadów i podwładnych w stosunku do przeciwnika**

### Analiza rodzaju działań

Prowadząc rozważania dotyczące rodzaju prowadzenia działań taktycznych (gdy wiadomo kto prowadzi jakie działania taktyczne/operacyjne), należy rozważyć sytuację wyjściową w ćwiczeniu, tj. położenie w jakim będą znajdować się wojska własne a w jakim przeciwnika oraz określić zamiar ich działania. Sposób postępowania kierownika ćwiczenia w tym etapie może być różny. Jedni uważają, że w pierwszej kolejności należy rozważyć zadanie bojowe np. ćwiczącej brygady, po czym zastanowić się na działaniem sąsiadów, podwładnych, przełożonego, a na końcu „ustawić” działanie przeciwnika. Ta droga prowadzi jednak jak wskazuje praktyka opracowywania ćwiczeń do zbudowania sztucznych zamiarów stron, nielogicznych zadań bojowych i uduziwnionego działania przeciwnika. Dlatego lepiej jest rozpoczynać analizę od strony, która zmusza nasze wojska do działania, czyli od strony przeciwnika. Następnie należy rozważyć zamiar działania przełożonego i sąsiadów, w którym logicznie zgodnie z celem i tematem ćwiczenia, szczebel ćwiczący będzie realizował zadania. Można także prowadzić rozważania kompleksowo, czyli łącznie działania przeciwnika i wojsk własnych, stosownie do szczebla dowodzenia. Ale ten sposób wymaga ogromnej wprawy i wyobraźni taktycznej (operacyjnej).

Elementy analizy rodzaju działań w ćwiczeniu:

- położenie wyjściowe stron, ich zadania;
- zadania i zamiar strony przeciwnej;
- zadanie oraz zamiar działania szczebla nadrzędnego;
- zadanie ćwiczących i sąsiadów;
- miejsce, czas i sposób prowadzenia działań taktycznych (operacyjny);
- sytuacje „dynamiczne” w ćwiczeniu;
- zakończenie działań taktycznych (operacyjny);
- koncepcja taktyczna w ćwiczeniu (na kartce, kalce, mapie).

Analiza warunków przebiegu działań

Dokonana przez kierownika ćwiczenia analiza warunków przebiegu działań taktycznych (strategicznych, operacyjnych) w ćwiczeniu powinna sprzyjać realizmowi działań i winna dać odpowiedź na następujące problemy<sup>1</sup>:

- czy działania taktyczne będą prowadzone podczas kryzysu lub wojny, poza granicami kraju czy na własnym terytorium;
- czy warunki atmosferyczne mają być rzeczywiste, czy umowne;
- czy struktura organizacyjna przeciwnika i wojsk własnych ma być rzeczywista, czy ćwiczebna;
- w jakim terenie (rejonie) powinno przebiegać ćwiczenie;
- inne warunki w zależności od potrzeb.

W wyniku tej analizy kierownik ćwiczenia precyzuje brzmienie etapów ćwiczenia i zagadnień szkoleniowych stosownie do wymagań wynikających z tej części tematu, a także precyzuje wnioski dotyczące przebiegu działań w ćwiczeniu.

Kierownik ćwiczenia **po dokonanej analizie tematu** ćwiczenia ma w miarę pełny obraz przebiegu działań taktycznych (operacyjnych) w ćwiczeniu zwłaszcza, co do:

- miejsca i roli ćwiczącego szczebla dowodzenia w strukturze organizacyjnej przełożonego z określeniem niezbędnych szczebli dowodzenia sąsiadów, podwładnych, w stosunku do struktury organizacyjnej przeciwnika;
- umownej (fikcyjnej) walki (bitwy) od momentu jej rozpoczęcia w ćwiczeniu do jej zakończenia, będącej odzwierciedleniem tematu ćwiczenia;
- przyjęcia w ćwiczeniu warunków maksymalnie zbliżających działania taktyczne (operacyjne) ćwiczących do wymagań (realizmu) pola walki.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że nie we wszystkich tematach ćwiczeń warunki prowadzenia działań zostały określone. Zdarza się to w tak zwanych „krótkich” tematach, na przykład: *Brygada w działaniach taktycznych w terenie lesisto-jeziornym*. Jeżeli warunki prowadzenia działań nie zostały określone w temacie, wówczas należy dokonać analizy możliwie wszystkich warunków prowadzenia (planowania) działań i dokonać wyboru tych, które będą przyjęte w ćwiczeniu z myślą o jak najbardziej

---

<sup>1</sup> Por. B. Szulc (red.): *Metodyka przygotowania ...*, wyd. cyt., s. 75; I. Łysiak, *Metodyka przygotowania i prowadzenia treningów sztabowych w oddziale*, Warszawa, AON 1995, s. 19.

efektywnym zrealizowaniu zagadnień szkoleniowych. Podkreślenia wymaga fakt, że same wnioski z analizy tematu nie są jeszcze wstępną koncepcją przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia. Są natomiast stwierdzeniem, że takie rozwiązanie poszczególnych elementów koncepcji są możliwe do przyjęcia. Dopiero ich zderzenie z wnioskami z analizy i oceny innych czynników wpływających na ćwiczenie stanowi podstawę do stworzenia wstępnej koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia.

### ANALIZA CELÓW SZKOLENIOWYCH ĆWICZENIA

Cele szkoleniowe ćwiczeń z dowództwami powinny wynikać z ich tematów, potrzeb operacyjnych (taktycznych) i wymagań stawianym ćwiczącym dowództwom. Powinny również odzwierciedlać potrzeby praktycznego doskonalenia i rozwijania metod oraz sposobów realizacji założeń doktrynalnych, a także słuszności przyjętych rozwiązań strukturalno-organizacyjnych.

Cele szkoleniowe powinny być konkretne, możliwe do osiągnięcia w danym ćwiczeniu. Określa się je na podstawie wniosków z analizy ogólnego zadania szkolenia oddziału (związku taktycznego), głównie zaś na podstawie wniosków z analizy tematu danego ćwiczenia, stanu wyszkolenia dowództwa. Ważne jest, aby cele szkoleniowe odzwierciedlały jasno taktyczną treść tematu ćwiczenia i co za tym idzie – zagadnienia szkoleniowe. Najczęstszym błędem popełnianym na tym etapie planowania ćwiczenia z dowództwami jest określenie celów szkoleniowych zbyt ogólnikowo, które są zbyt luźnie sprzężone z tematem ćwiczenia, jego rodzajem i najwyższym szczeblem ćwiczącym. Stąd też, dużego znaczenia nabiera prawidłowe i logiczne sformułowanie celów szkoleniowych i ich redakcyjne ujęcie w koncepcji.

W praktyce szkoleniowej przyjęło się formułować *cele ćwiczeń* wg następującego układu<sup>1</sup>:

- *zgrać* (dowództwo w czynnościach sztabowych podczas pracy na stanowisku dowodzenia – jego części operacyjnej);
- *doskonalić* (to, co już znane);
- *sprawdzić* (to, co niezbędne do prowadzenia ćwiczenia);
- *zbadać* (to, co może poprawić skuteczność szkolenia dowództw).

---

<sup>1</sup> W wyniku prowadzonych badań dokumentacji szkoleniowej ćwiczeń wynika, że stosowany sposób formułowania celów jest powszechnie stosowany.

Cel *uczyć* formułowany jest z reguły jako pierwszy i traktowany jest jako główny najczęściej w ćwiczeniach przygotowawczych oraz we wszystkich ćwiczeniach prowadzonych w uczelniach i ośrodkach szkolenia kadr. Cel ten jest też realizowany w innych rodzajach ćwiczeń, ale nie jest on głównym, a nawet często nie ujmuje się go w dokumentacji ćwiczenia, chociaż faktycznie jest realizowany jako cel zamierzony.

Cel *zgrać* formułowany jest jako pierwszy i traktowany jako główny we wszystkich rodzajach ćwiczeń. Cel ten wyraża w formie postulatywnej potrzebę wyćwiczenia współpracy, współdziałania między poszczególnymi osobami funkcyjnymi, komórkami organizacyjnymi, a także między poszczególnymi dowództwami, w procesie przygotowania i prowadzenia działań. Można by jeszcze postawić pytanie: kogo i co zgrać z kim z czym, w wykonywaniu jakich czynności dowódczych i w jakich sytuacjach, warunkach działań bojowych? Jak widać aż tyle pytań i uwarunkowań mieści się w tym ogólnym określeniu celu. Dlatego najczęściej popełnianym błędem przy określaniu celów ćwiczeń jest ich zbyt duża ogólnikowość, a często nawet brak spójności z tematem, szczeblem ćwiczenia, a nawet rodzajem ćwiczenia.

Cel *doskonalić* formułowany jest we wszystkich rodzajach (odmianach) ćwiczeń wojskowych i umieszcza się go z reguły na drugiej pozycji. Cel doskonalący będzie jawić się niejako samoistnie z tego powodu, że każde następne ćwiczenie, nawet o innym temacie (zakresie, treści) będzie w jakiejś części powtórzeniem treści znanych, czynności wykonywanych poprzednio itd.

Cel *sprawdzić* formułowany jest jako kolejny (trzeci) i najczęściej dotyczy dwóch kwestii. Pierwsza to sprawdzenie określonego stopnia gotowości bojowej (alarmowej) ćwiczącego np. oddziału (pododdziału) lub dowództwa. Natomiast druga to sprawdzenie oficerów dowództw biorących udział w ćwiczeniu w zakresie:

- wybranych umiejętności indywidualnych na zajmowanych stanowiskach służbowych;

- znajomości zasad pracy sztabowej stosownie do zajmowanego stanowiska (funkcji);

- znajomości problematyki będącej treścią ćwiczenia.

Oczywiście cel sprawdzający będzie celem najważniejszym (głównym) w ćwiczeniach inspekcyjnych, kontrolnych, sprawdzających. Dlatego jego miejsce będzie uzależnione od rodzaju ćwiczenia, ale także odmiany ćwiczenia ze względu właśnie na tak sprecyzowany cel.

Cel **zbadać** najczęściej formułowany jest w ćwiczeniach na wyższych szczeblach dowodzenia. Niemniej jednak w ramach ćwiczeń na wyższych szczeblach może być wyznaczony oddział czy pododdział, na bazie którego przeprowadzone zostanie badanie (eksperyment), którego pomysłodawcą będzie zawsze przełożony. Należy pamiętać, że cel badawczy nie może przesłaniać realizacji innych celów, gdyż wówczas badanie nie przyniesie pożądanych efektów.

Cel badawczy dotyczyć może wybranych problemów, takich jak np.:

- przygotowania i prowadzenia walki;
- testowania nowych struktur stanowisk dowodzenia;
- toku pracy dowództwa w czasie planowania walki;
- przydatności dokumentów bojowych i potrzeby ich opracowania;
- itd.

#### ANALIZA RODZAJU (ODMIANY)ĆWICZENIA

Kierownik ćwiczenia po uświadomieniu sobie istoty rodzaju ćwiczenia, rozpatruje szczegółowe jego kryteria, według celu, zakresu tematu, ilości szczebli i stron ćwiczących oraz miejsca prowadzenia. Uświadamia sobie, do jakiej kategorii (rodzaju, odmiany) zaliczyć ćwiczenie. Czy jest to ćwiczenie jednostronne, dwustronne, narodowe czy sojusznicze, pokazowe, doświadczalne czy też kontrolne lub sprawdzające itd.

W etapie rozważania rodzaju ćwiczenia kierownik ćwiczenia powinien zastanowić się nad zakresem tematu (etapy i zagadnienia ćwiczenia). Czy ćwiczenie będzie obejmowało epizod w dowodzeniu podczas prowadzenia działań czy też będzie to ćwiczenie kompleksowe, obejmujące całość problematyki z zakresu przygotowania i prowadzenia działań operacyjnych (taktycznych). Należy w tym miejscu uświadomić sobie,

że żadne ćwiczenie nie może obejmować wszystkich zagadnień szkoleniowych wynikających z konkretnego tematu ćwiczenia. Dlatego należy w pierwszej kolejności ustalić zagadnienia, które były już przerobione w poprzednim ćwiczeniu i w jakim stopniu udało się je zrealizować, po czym skonkretyzować, które zagadnienia należy obowiązkowo przerobić w danym ćwiczeniu. Przy czym należy dążyć do tego, aby zagadnienia w ćwiczeniu stanowiły ze sobą pewien logiczny ciąg w procesie przygotowania i prowadzenia działań. Najczęściej w pierwszej kolejności określa się główne zagadnienia szkoleniowe wynikające bezpośrednio z tematu i rodzaju ćwiczenia, następnie dzieli się je na etapy, aby ostatecznie sformułować szczegółowe zagadnienia szkoleniowe – stosownie do etapów ćwiczenia. Liczba etapów zależy od operacyjnej (taktycznej) treści tematu i od rodzaju ćwiczenia. Dzieląc ćwiczenie na etapy należy zwracać uwagę na to, by każdy etap zawierał zagadnienia szkoleniowe obejmujące w czasie i przestrzeni realizację (przygotowania i prowadzenie) określonego działania danego dowództwa. Redagując zagadnienia szkoleniowe należy pamiętać o tym, aby odzwierciedlały one przyszłe działania ćwiczących. Stąd też postulat o konkretność sformułowań brzmienia zagadnień i o dążenie do udzielenia odpowiedzi na pytania: *kto?, co? i w jakich warunkach?*

Liczba zagadnień szkoleniowych w treści każdego etapu zależy od jego zakresu, celów szkoleniowych, czasu przeznaczanego na realizację etapu, a także od możliwości jego materiałowo-technicznego zabezpieczenia. Należy także mieć na uwadze to, że zbyt duża liczba zagadnień w jednym etapie może prowadzić do zbyt powierzchownego ich przerobienia. Po określeniu zagadnień szkoleniowych kierownik ćwiczenia powinien określić *ile szczebli dowodzenia* bierze udział w ćwiczeniu. Kto będzie „faktycznie” a kto „umownie” sąsiadem, podwładnym a także przełożonym ćwiczącego dowództwa (danego szczebla dowodzenia). Na tej podstawie można określić w jaki sposób będzie w ćwiczeniu funkcjonował obieg informacji, zapewniający nie tylko kierowanie ćwiczeniem ale również dowodzenie przez ćwiczące szczeble.

Kończąc prowadzone rozważania kierownik ćwiczenia powinien rozważyć jeszcze miejsce prowadzenia ćwiczenia. Czy będzie ono prowadzone w obiektach stacjonarnych czy w warunkach polowych. Dzięki temu jest w stanie określić wstępne czynności związane z organizowaniem miejsc pracy, wyżywienia, odpoczynku, transportu, bezpieczeństwa ćwiczących i innych osób itd.

Na podstawie prowadzonej analizy rodzaju ćwiczenia kierownik ćwiczenia określa wymagania, co do:

- ilości zagadnień szkoleniowych;
- składu kierownictwa ćwiczenia;
- składu zespołu autorskiego;
- sposobu zajęcia miejsc pracy przez ćwiczące dowództwa oraz ich położenia wyjściowe w ćwiczeniu oraz sposób powrotu do miejsca stałego pobytu;
- obiegu informacji w ćwiczeniu.

#### ANALIZA POZOSTAŁYCH INFORMACJI

Kierownik ćwiczenia po dokonanej analizie tematu i rodzaju ćwiczenia oraz po sformułowaniu celów szkoleniowych, przystępuje do rozpatrzenia następujących zagadnień:

- składu ćwiczących;
- terminu przeprowadzenia ćwiczenia;
- rejonu przeprowadzenia ćwiczenia
- zabezpieczenia logistycznego ćwiczenia;
- zabezpieczenia medycznego.

Prowadzona *analiza składu ćwiczących* powinna być prowadzona pod kątem określenia poziomu wiadomości i umiejętności – indywidualnych i zespołowych – przed planowanym ćwiczeniem w zakresie przygotowania i prowadzenia działań przez ćwiczące dowództwa. Dzięki temu staje się jasne co chcemy osiągnąć poprzez ćwiczenie, to znaczy jakie nowe umiejętności mają być nabyte a które doskonalić. Pozwala to zweryfikować ostatecznie główne zagadnienie szkoleniowe jakie chcemy zrealizować w ćwiczeniu.

*Analiza terminu przeprowadzania ćwiczenia* pozwala kierownikowi ćwiczenia na określenie podstawowych terminów w harmonogramie przygotowania ćwiczenia dotyczących:

- wydania rozkazu w sprawie przygotowania ćwiczenia;
- udzielenia szefowi zespołu autorskiego wytycznych;
- opracowania koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia i kiedy należy ją zatwierdzić u przełożonego;

- przeprowadzenia rekonesansu rejonu ćwiczenia;
- opracowania dokumentacji ćwiczenia;
- wydania rozkazu organizacyjnego w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia;
- przygotowania kierownictwa, ćwiczących i rejonu do ćwiczenia.

Analizując **rejon przeprowadzenia ćwiczenia** kierownik ćwiczenia rozważa w zależności od potrzeb wynikających z rodzaju ćwiczenia problematykę, faktycznego terenu gdzie dane dowództwo będzie ćwiczyło. Determinuje to szczegółowe rozważenie możliwości obiektów poligonowych, które pozwolą lub nie, na realne działanie pododdziałów wojsk (w przypadku ćwiczenia z wojskami) w działaniach taktycznych. Równocześnie zastanowienia wymaga potrzeba wyznaczenia w terenie miejsca dla rozmieszczenia stanowisk dowodzenia danego dowództwa a także punktów pracy do prowadzenia rekonesansu lub kierowania działaniami przez grupy operacyjne ćwiczących. Synteza wniosków z analizy rejonu faktycznego i taktycznego (operacyjnego) pozwala kierownikowi ćwiczenia umieścić w rejonie poligonu, założenia koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia (jej część taktyczną), która została sformułowana po analizie tematu ćwiczenia.

Analiza **zabezpieczenia logistycznego ćwiczenia** ma dać odpowiedź kierownikowi ćwiczenia na pytanie: czy planowane na ćwiczenie limity zużycia środków materiałowych i finansowych są w stanie zabezpieczyć osiągnięcie założonych celów szkoleniowych. W razie ich zmiany należy dokonać korekty problematyki ćwiczenia, ale bez uszczerbku dla celów ćwiczenia oraz zgodnie z posiadanymi limitami i normami eksploatacyjno-materiałowymi.

W ostatniej kolejności kierownik ćwiczenia rozważa, zalecenia wynikające z rozkazów i wytycznych przełożonych do zastosowania w ćwiczeniu oraz w którym etapie bądź zagadnieniu je przerobić.

#### OPRACOWANIE ZAŁOŻENIA KONCEPCJI PRZYGOTOWANIA I PRZEPROWADZENIA ĆWICZENIA

Po przeanalizowaniu wszelkich danych kierownik ćwiczenia dokonuje syntezy wszystkich wniosków wynikających z analizy informacji stanowiących podstawę do przygotowania ćwiczenia i formułuje **założenia koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia** (czyli tzw. projekt przeprowadzenia ćwiczenia).

***Część metodyczna tej koncepcji powinna zawierać:***

- a) temat, cele szkoleniowe oraz typ, rodzaj ćwiczenia;
- b) miejsce przeprowadzenia oraz termin i uczestników ćwiczenia;
- c) skład stron (wojska własne i przeciwnika);
- d) sytuację wyjściową do ćwiczenia, a w niej ogólną sytuację polityczno-militarną, stan oraz ogólne położenie wyjściowe i zamiary stron, a także podział na etapy i zagadnienia szkoleniowe oraz czas ich realizacji;
- e) sposób wykorzystania środków automatyzacji dowodzenia;
- f) strukturę organizacyjną kierownictwa i ćwiczących oraz sprawy organizacyjne, w tym sposób rozpoczęcia i zakończenia ćwiczenia, sposób podgrywania sytuacji bojowych, a także sposób omówienia ćwiczenia.

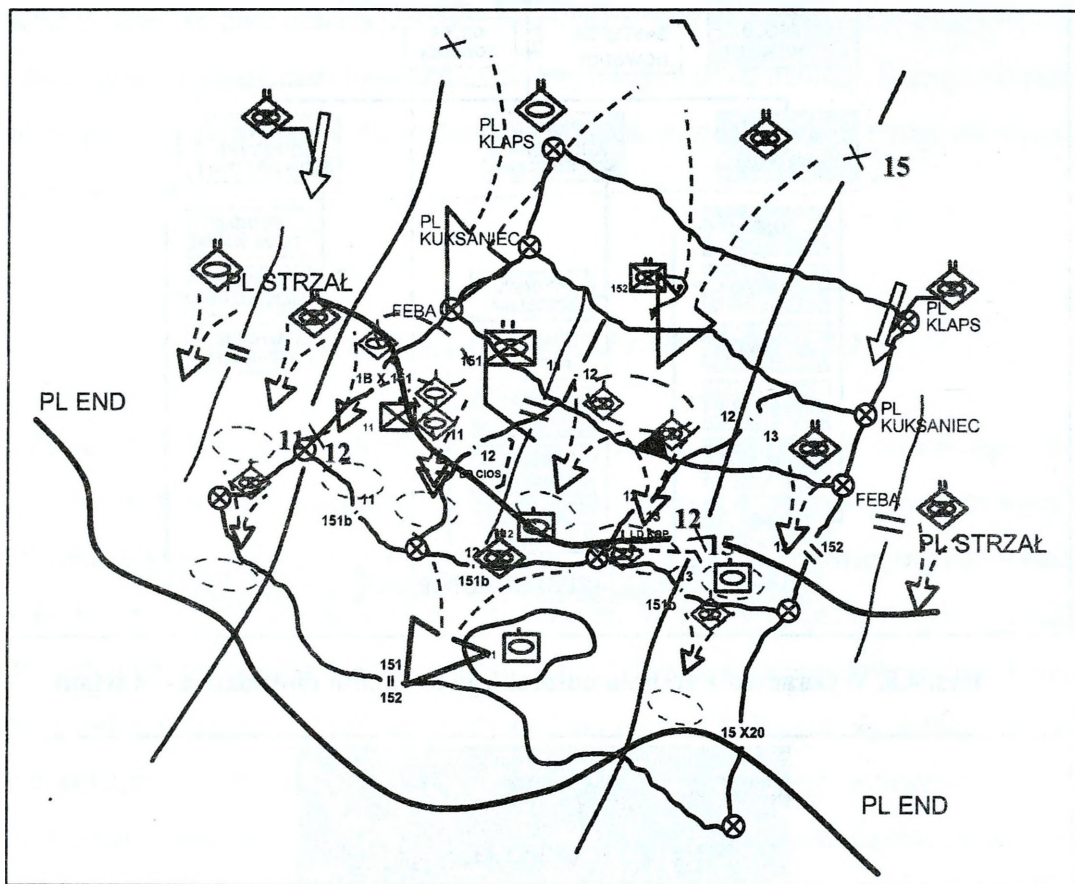
***Część taktyczna koncepcji powinna określać*** – rys. 4.7. (w formie graficznej – na kartce papieru, folii, kalce położonej na mapie):

- a) dotychczasowy charakter działań bojowych stron;
- b) przebieg umownej granicy między stronami (według potrzeb);
- c) ogólny skład bojowy ćwiczących stron;
- d) położenie wyjściowe i założony zamiar działania przeciwnika;
- e) położenie wyjściowe wojsk własnych i zamiar działania szczebla nadrzędnego;
- f) zadania bojowe ćwiczącego szczebla dowodzenia;
- g) położenie wyjściowe i ogólny zamiar działania sąsiadów;
- h) rubieże zarysu dynamiki walki.

Po opracowaniu założeń koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia kierownik ćwiczenia przygotowuje **wytyczne dla zespołu autorskiego**, w których powinien określić:

- a) treść założeń koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia (jej część metodyczną i taktyczną);
- b) termin opracowania koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia;
- c) rodzaj i terminy opracowania dokumentacji ćwiczenia;
- d) organizację dowodzenia oraz rejony i terminy osiągnięcia przez kierownictwo i ćwiczących gotowości do ćwiczenia;
- e) sposób powrotu do miejsca stałego pobytu;

- f) ilość i rodzaj środków bojowych, mps, uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz innych środków materiałowych;
- g) organizację rekonesansu rejonu ćwiczenia;
- h) inne wymagania i ustalenia mające wpływ na organizację i przebieg ćwiczenia.



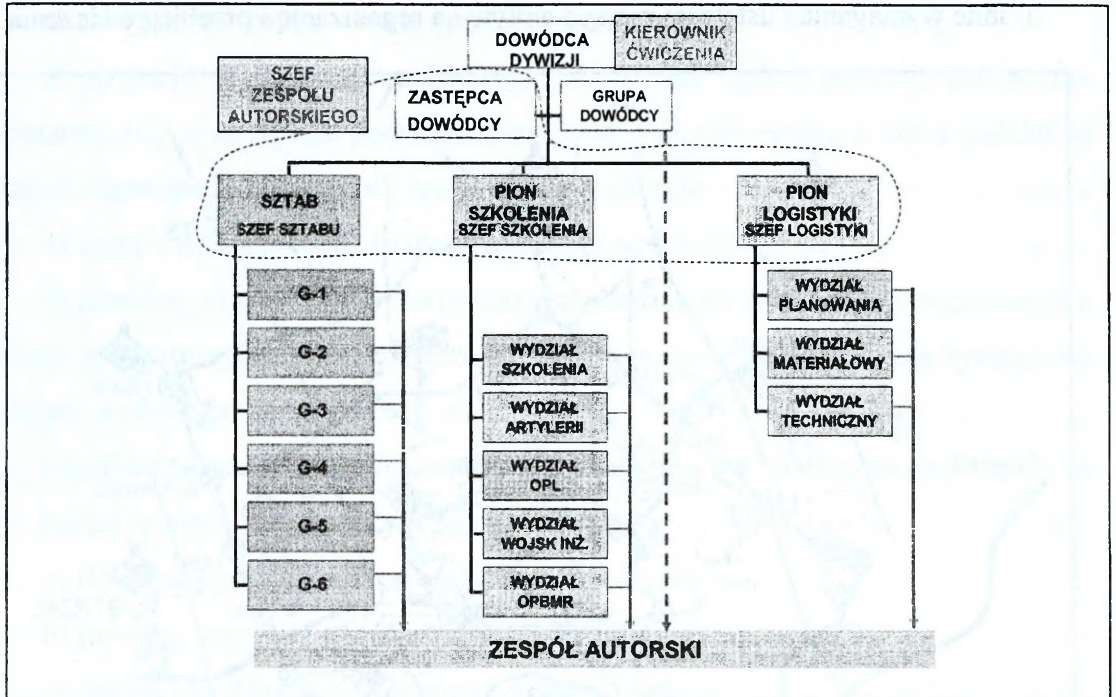
Rys. 4.7. Schemat sytuacji taktycznej – wariant

### OPRACOWANIE ROZKAZU W SPRAWIE PRZYGOTOWANIA ĆWICZENIA

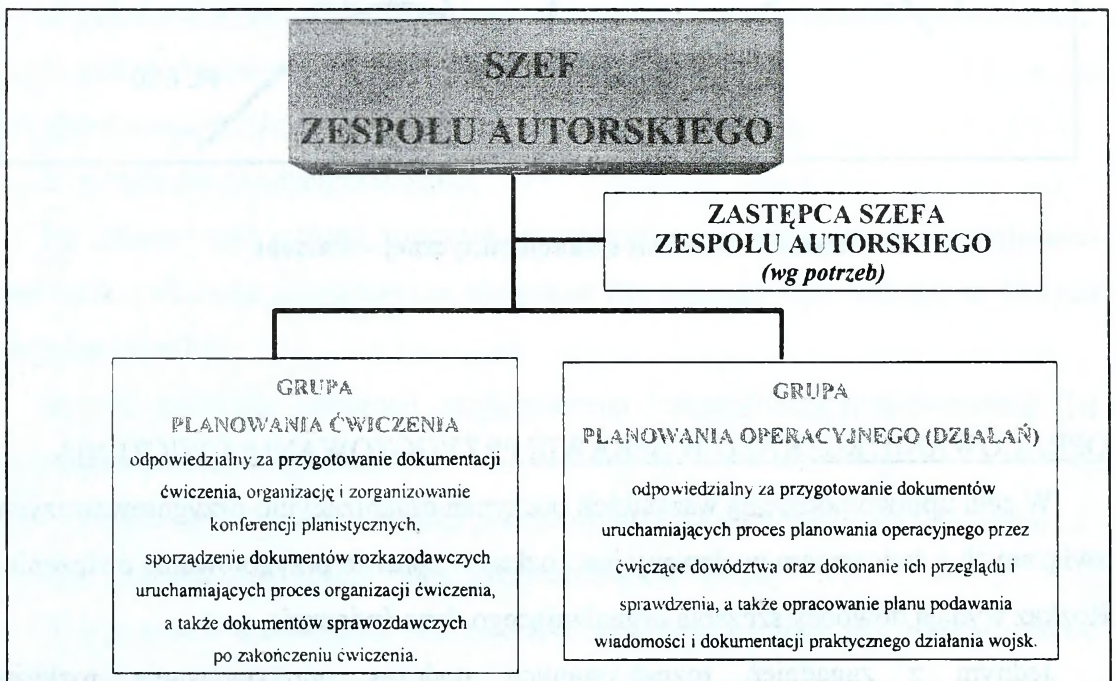
W celu uprawomocnienia wszystkich poczynań organizacyjno-przygotowawczych związanych z ćwiczeniem wydawany jest rozkaz w sprawie przygotowania ćwiczenia. Rozkaz wydają dowódcy szczebla organizującego dane ćwiczenie.

Jednym z zagadnień rozpatrywanych podczas opracowywania rozkazu w sprawie przygotowania ćwiczenia jest problematyka wyznaczenia (rys. 4.8.–4.9.) zespołu autorskiego. Jest to ważne przedsięwzięcie dla kierownika ćwiczenia, ponie-

waż zespół ten będzie na podstawie opracowanych wytycznych opracowywał dokumenty ćwiczenia (plan przeprowadzenia ćwiczenia). Rola kierownika ćwiczenia sprowadzać się będzie do kontroli czynności szefa zespołu autorskiego.



Rys. 4.8. Wyznaczenie zespołu autorskiego ze składu dowództwa – wariant



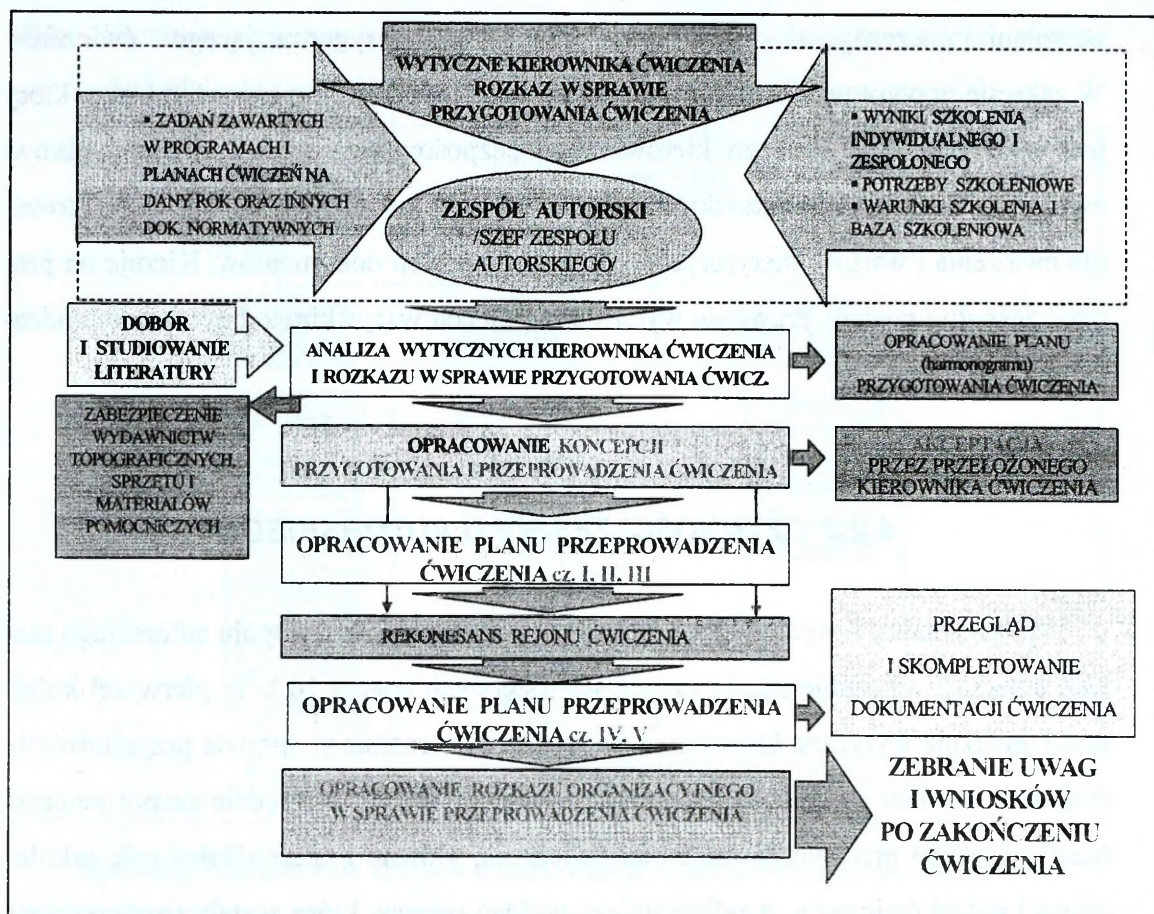
Rys. 4.9. Struktura organizacyjna zespołu autorskiego – wariant

Do zespołu autorskiego w zależności od typu i rodzaju ćwiczenia powinni być powołani poszczególni specjaliści dowództwa przygotowującego ćwiczenie. W zakresie przygotowania ćwiczenia podlegają oni szefowi zespołu autorskiego, który jest wyznaczany ze ścisłego kierownictwa bezpośrednio podległego kierownikowi ćwiczenia. Szef zespołu autorskiego odpowiedzialny jest za koordynację przygotowania ćwiczenia i wartość merytoryczną opracowywanych dokumentów. Kieruje on pracami zespołu i posiada prawo do wydawania poleceń wszystkim żołnierzom wchodzącym w jego skład.

#### **4.2.2. CZYNNOŚCI ZESPOŁU AUTORSKIEGO**

Po otrzymaniu wytycznych od kierownika ćwiczenia szef zespołu autorskiego (zespół autorski) wykonuje szereg czynności wstępnych (rys. 4.10.). W pierwszej kolejności analizuje wytyczne kierownika ćwiczenia oraz rozkaz w sprawie przygotowania ćwiczenia wydane w celu opracowania ćwiczenia. W tym względzie zespół autorski (szef) powinien przeanalizować temat ćwiczenia, główne i szczegółowe cele szkoleniowe i rodzaj ćwiczenia. Analizie należy poddać sprawy, które zostały rozstrzygnięte i narzucone przez kierownika ćwiczenia, a które należy rozwiązać samodzielnie. Jest to uszczegółowienie założeń koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia powstałej u kierownika i przekazanej zespołowi autorskiemu na pierwszym spotkaniu zespołu.

W następnej kolejności zespół autorski (szef) dobiera i studiuje, w zależności od potrzeb literaturę merytoryczną (regulaminy, taktyka, sztuka operacyjna) i metodyczną ( metodyka, instrukcje ćwiczeń wojskowych). Obok literatury wskazane jest przestudiowanie odpowiednich przykładów historycznych z prowadzonych ostatnio konfliktów zbrojnych oraz odbytych ćwiczeń w SZ RP i innych armiach, stosownie do tematu opracowywanego ćwiczenia. Powinno to ułatwić zespołowi autorskiemu (szefowi) opracowanie ćwiczenia o bogatych walorach dydaktyczno-wychowawczych.



Rys. 4.10. Zasadnicze czynności zespołu autorskiego podczas przygotowania ćwiczenia

Następnie szef zespołu autorskiego opracowuje **plan (harmonogram) przygotowania ćwiczenia**, w którym przedstawia się koncepcję opracowania dokumentów i zorganizowania ćwiczenia. Określa się w nim przedsięwzięcia głównych wykonawców i współwykonawców, a także terminy ich realizacji:

- prowadzenie rekonesansu przez zespół autorski;
- konferencje planistyczne, warsztaty oraz spotkania robocze zespołu autorskiego;
- opracowanie zasadniczych dokumentów ćwiczenia;
- przygotowanie miejsc pracy i logistycznego zabezpieczenia kierownictwa ćwiczenia;
- przygotowanie rejonu ćwiczenia;

- organizację systemu łączności kierownictwa ćwiczenia;
- zabezpieczenie logistyczne ćwiczących;
- wręczenie ćwiczącym sytuacji wyjściowej do ćwiczenia;
- prowadzenie szkolenia kierownictwa ćwiczenia;
- osiągnięcie gotowości do ćwiczenia przez kierownictwo i ćwiczących.

Plan ten powinien być *zatwierdzony* przez kierownika ćwiczenia.

Szef zespołu autorskiego może przeprowadzić rekonesans rejonu ćwiczenia wspólnie z kierownikiem ćwiczenia lub tylko z zespołem autorskim. Przygotowując rekonesans szef zespołu autorskiego (wyznaczony przez niego oficer zespołu autorskiego) powinien opracować plan rekonesansu zespołu autorskiego, w którym ujmuje się:

- cel rekonesansu;
- termin przeprowadzenia rekonesansu;
- skład grupy rekonesansowej;
- punkty i czas pracy oraz rozpatrywane zagadnienia;
- środki transportowe wydzielone na zabezpieczenie rekonesansu;
- miejsce zbiórki i czas wyjazdu;
- drogi dojazdu na poszczególne punkty wraz z kalkulacją czasu;
- sposób utrzymania łączności z garnizonem.

Do planu rekonesansu zespołu autorskiego wykonywanego w formie opisowej może być sporządzona część graficzna na mapie.

Po odbytych rekonesansie zespół autorski przystępuje do opracowania **konceptji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia**, którą zatwierdza bezpośredni przełożony kierownika ćwiczenia. Uzupełnieniem części opisowej konceptji jest schemat sytuacji taktycznej (operacyjnej), który powinien zawierać:

- umowną granicę między stronami (wg potrzeb);
- położenie wyjściowe i zamiary działań stron;
- zamiar dowódcy szczebla nadrzędnego;
- zadanie ćwiczącego szczebla dowodzenia;
- położenie wyjściowe i zamiar działania sąsiada;
- podział ćwiczenia na etapy, w tym czas ich trwania;

- rubieże zarysu dynamiki walki;
- rejonny rozwinięcia stanowisk dowodzenia kierownictwa i ćwiczących.

Wszystkie elementy graficzne sytuacji taktycznej (operacyjnej) ćwiczenia opracowuje się na mapie w skali zależnej od szczebla dowodzenia przełożonego, nadrzędnego w stosunku do ćwiczącego dowództwa.

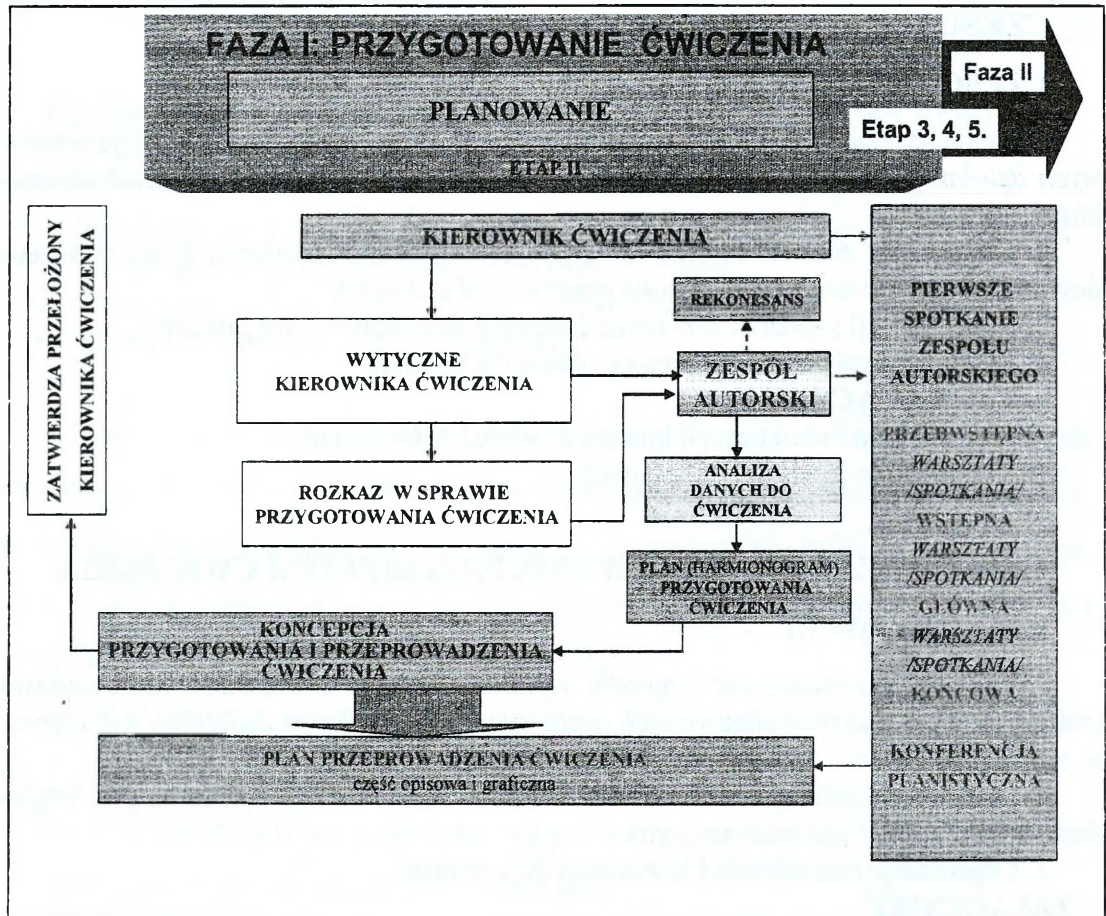
Położenie wyjściowe i zamiary działania stron obrazuje sytuację taktyczną (operacyjną) w momencie rozpoczęcia ćwiczenia. Wyrażone jest to ugrupowaniem bojowym (operacyjnym) przeciwnika i wojsk własnych zwykle o jeden, dwa szczeble w dół w stosunku do ćwiczącego szczebla dowodzenia.

Zamiar działania strony przeciwnej i zamiar dowódcy szczebla nadrzędnego wyrażą sobą zamiar prowadzonych działań według przyjętych ogólnie zasad taktyki i sztuki operacyjnej. Zamiar powinien przedstawiać stosownie do idei działań przeciwnika, sposób wykorzystania sił i środków szczebla dowodzenia nadrzędnego w stosunku do ćwiczących z określeniem zadań realizowanych przez szczebel ćwiczący i sąsiadów.

Rubieże zarysu dynamiki walki wyrażają koncepcję rozegrania ćwiczenia w toku kierowania walką i przedstawiają rozwój działań bojowych przeciwnika i wojsk własnych. Opracowuje się je w ten sposób, że na mapie wrysowuje się zarys położenia wojsk na początku każdego etapu ćwiczenia, które umożliwi rozegranie przez ćwiczących zagadnień szkoleniowych wynikających z prowadzenia walki.

Skład bojowy stron jest uzależniony od typu, rodzaju i odmiany ćwiczenia i założonych celów ćwiczenia. W ćwiczeniach z dowództwami można wykorzystać ćwiczebne struktury organizacyjne wojsk własnych i przeciwnika zawarte w jednolitym tle strategiczno-operacyjnym opracowanym przez Sztab Generalny WP. Z reguły w ćwiczeniach jednostronnych przyjmuje się wojenną strukturę organizacyjną wojsk własnych i przeciwnika (faktyczną lub ćwiczebną). W ćwiczeniach dwustronnych z wojskami, ćwiczące strony działają w strukturach organizacyjnych wojsk własnych. Na szczeblach operacyjnych i strategicznym mogą być przyjęte przyszłościowe struktury organizacyjne oraz perspektywiczne środki walki wojsk własnych i armii obcych.

Po akceptacji przez przełożonego kierownika ćwiczenia koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia (rys. 4.11.) zespół autorski przystępuje do opracowania części drugiej planu przeprowadzenia ćwiczenia (dokumenty rozkazodawcze uruchamiające proces planowania operacyjnego ćwiczącego dowództwa opracowuje grupa planowania operacyjnego zespołu autorskiego).



Rys. 4.11. Przedsięwzięcia zespołu autorskiego podczas przygotowania ćwiczenia

Dyrektywy, rozkazy i zarządzenia bojowe (operacyjne) opracowywane są zgodnie z zasadami opracowywania dokumentów dowodzenia.

Podczas opracowania ćwiczenia najważniejszą czynnością szefa zespołu autorskiego jest opracowanie **planu przeprowadzenia ćwiczenia**.

Układ *planu przeprowadzenia ćwiczenia* (części opisowej) z dowództwami może zawierać następujące zagadnienia:

## **CZĘŚĆ PIERWSZA – ORGANIZACYJNA**

1. Rozkaz w sprawie przygotowania ćwiczenia.
2. Zatwierdzona koncepcja przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia.
3. Rozkaz organizacyjny w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia.

## **CZĘŚĆ DRUGA – OPERACYJNA**

### **CZĘŚĆ ZASADNICZA**

1. Sytuacja (*kalendarium narastania sytuacji kryzysowej, historia dotychczasowych działań poprzedzających położenie wyjściowe wojsk na pierwszy dzień ćwiczenia*).
2. Dokumenty rozkazodawcze uruchamiające proces planowania przez ćwiczące dowództwa (*opracowane i wydawane przez zespół autorski*).
3. Plan operacji (*opracowany przez ćwiczące dowództwa – wg potrzeb*).
4. Sytuacja wyjściowa na pierwszy dzień ćwiczenia.

### **ZAŁĄCZNIKI:**

- A. Organizacja i struktura sił biorących udział w ćwiczeniu.
- B. Organizacja łączności ćwiczących.

## **CZĘŚĆ TRZECIA - KIEROWANIE PRZEBIEGIEM ĆWICZENIA**

### **CZĘŚĆ GŁÓWNA**

1. Zadanie, przeznaczenie i sposób wykonania zadań przez sztab kierownictwa ćwiczenia (*opis zadań realizowanych przez sztab kierownictwa ćwiczenia nie ujętych w instrukcji*).
2. Organizacja zabezpieczenia działania sztabu kierownictwa ćwiczenia pod względem logistycznym i administracyjnym.
3. Organizacja dowodzenia i kierowania ćwiczeniem.

### **ZAŁĄCZNIKI<sup>1</sup>**

- A. Struktura sztabu kierownictwa ćwiczenia.
- B. Zakres odpowiedzialności i obszary działania.
- C. Obsada etatowa kierownictwa ćwiczenia.
- D. Plan rozmieszczenia kierownictwa ćwiczenia.
- E. Ramowy plan działania kierownika ćwiczenia i ramowy plan przebiegu ćwiczenia.
- F. Plan rekonesansu rejonu ćwiczenia.
- G. Plan szkolenia kierownictwa ćwiczenia.
- H. Plan ochrony i obrony rejonu ćwiczeń i rozmieszczenia kierownictwa ćwiczenia.

---

<sup>1</sup> Wykonywane zgodnie z Instrukcją o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w Siłach Zbrojnych RP (DD/7.1.1.), Szt. Gen., Warszawa 2004.

- I. Plan łączności kierownictwa ćwiczenia.
- J. Plan informatycznego wspomagania ćwiczenia.
- K. Wytyczne w zakresie organizacji odpraw.
- L. Wytyczne w zakresie przestrzegania przepisów ochrony tajemnicy.
- M. Ustalenia w zakresie obserwacji i wizytowania ćwiczenia.

**CZĘŚĆ CZWARTA** – „PLAN PODAWANIA WIADOMOŚCI” - w formie elektronicznej lub opisowej (*wg potrzeb*).

## **CZĘŚĆ PIĄTA - OCENA, ANALIZA I SPRAWOZDAWCZOŚĆ CZĘŚĆ ZASADNICZA**

1. Skład zespołu (grupy) badawczego (*wg potrzeb*) i grupy omówienia.
2. Wytyczne w zakresie prowadzenia analizy ćwiczenia.
3. Wytyczne w zakresie oceny ćwiczenia i ćwiczących.
4. Wytyczne dotyczące sprawozdawczości.

Z kolei w części graficznej planu wykonywanego na mapie w odpowiedniej skali (wrysowuje) się położenie i zamiary (charakter) działań wojsk własnych i przeciwnika. Jednocześnie wrysowuje się zarys położen dynamicznych, które winny być rozegrane w czasie ćwiczenia oraz inne dane mające wpływ na taktyczną (operacyjną) stronę ćwiczenia. W **części graficznej** ujmuje się:

–tytuł obejmujący temat, rodzaj ćwiczenia i jego kryptonim – zgodnie z założeniami ujętymi w dokumencie doktrynalnym DD/7.1;

–umowną granicę między stronami (*wg potrzeb*);

–położenie wyjściowe i zamiary działań stron;

–zamiar dowódcy szczebla nadrzędnego;

–zadanie ćwiczącego szczebla dowodzenia;

–położenie wyjściowe i zamiar działania sąsiada;

–podział ćwiczenia na etapy, w tym czas ich trwania;

–rubieże zarysu dynamiki walki;

–rejony rozwinięcia stanowisk dowodzenia kierownictwa i ćwiczących.

Dokumentem, który wprowadza ćwiczących w sytuację taktyczną (operacyjną) jest **Sytuacja wyjściowa na pierwszy dzień ćwiczenia**. Jest ona opracowywana po otrzymaniu opracowanego przez ćwiczące dowództwo – Planu Operacji (Walki). Ze-

spół autorski (lub zespół planowania operacyjnego, w przypadku powołania go do zespołu autorskiego) dokonuje jego przeglądu i sprawdzenia następnie opracowuje na jego podstawie sytuację wyjściową na pierwszy dzień ćwiczenia, zawierającą niezbędne dane o położeniu wojsk w momencie rozpoczęcia ćwiczenia. Dokument ten może być również opracowywany wcześniej, zależnie od ćwiczącego szczebla dowodzenia i celu danego ćwiczenia. Treść sytuacji wyjściowej powinna uzmysłwić ćwiczącemu dowództwu warunki bojowe (operacyjne), w jakich znajdują się przeciwstawne strony i w których ćwiczące dowództwo będzie planowało i prowadziło dalsze działania taktyczne (operacyjne). Powinno też zmusić ćwiczących do uruchomienia rzeczywistego obiegu informacji pomiędzy ćwiczącymi sekcjami/zespołami/centrami części operacyjnej stanowiska dowodzenia a także zmusić do ustalenia położenia swoich pododdziałów (oddziałów, związków taktycznych) pancerno-zmechanizowanych lub rodzajów wojsk. Należy dążyć do sytuacji, aby poszczególne sekcje/zespoły/centra otrzymały tylko informacje dotyczące ich odpowiedzialności. Pozostałe informacje muszą otrzymać od pozostałych komórek części operacyjnej stanowiska dowodzenia. Dlatego też sytuacja wyjściowa uzupełnia się odpowiednimi załącznikami dla poszczególnych rodzajów wojsk.

Sytuacja wyjściowa składa się z części opisowej i graficznej wykonanej na mapie (kalce, oleacie) o skali odpowiedniej dla ćwiczącego szczebla dowodzenia.

**Część opisowa** składa się z:

- sytuacji ogólnej (strona przeciwna i strona ćwicząca);
- sytuacja szczegółowa (strona przeciwna i strona ćwicząca)
- sytuacja rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk;
- dane dodatkowe;
- praca do wykonania;
- załącznik (część graficzna) – położenie wojsk o .....

W *sytuacji ogólnej* przedstawia się charakter dotychczasowych działań stron, aktualnie realizowane zadanie przez przełożonego i ogólne położenie zasadniczych elementów ugrupowania przełożonego oraz wiadomości o przeciwniku w pasie (rejonie) działania przełożonego lub sąsiada z przodu. Sytuacja ogólna powinna pokazać nam miejsce ćwiczącego dowództwa w ugrupowaniu przełożonego. Informacje o przeciwniku powinny zawierać niektóre dane o jego ugrupowaniu, a nawet informacje

sprzeczne ze sobą. Sposób przedstawienia informacji o przeciwniku powinien zmuszać ćwiczących do samodzielnej oceny jego ugrupowania i prawdopodobnego charakteru działania. Sytuację ogólną z zasady przedstawia się o jeden (niekiedy dwa) szczebel wzwyż od ćwiczącego szczebla dowodzenia.

W *sytuacji szczegółowej* podaje się informacje o przeciwniku w pasie (rejonie) działania naszego pododdziału (oddziału, związku taktycznego), aktualne położenie wszystkich elementów ogólnowojskowych (pancernych i zmechanizowanych) naszego ugrupowania bojowego (operacyjnego) z dokładnością o dwa szczeble w dół.

W sytuacji rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk<sup>1</sup> możemy podać:

- sytuacje rodzajów sił zbrojnych (według potrzeb) i wojsk;
- dane o sytuacji układu pozamilitarnego działającego na obszarze działań taktycznych (operacyjnych) ćwiczącego dowództwa;
- identyfikator przeciwnika
- inne dane potrzebne do zrealizowania poszczególnych zagadnień szkoleniowych w ćwiczeniu z dowództwami.

W *danych dodatkowych* podaje się przyjętą w ćwiczeniu strukturę organizacyjną i numerację ćwiczących stron, termin i sposób otrzymania zadania, dawki napromieniowania, dane meteorologiczne itp. Ze względu na zachowanie zasady realizmu, informacje powyższe powinny odpowiadać faktycznym warunkom, zwłaszcza czasowo-przestrzennym.

W *pracy do wykonania* określa się zakres czynności ćwiczących, które powinni wykonać w ramach przygotowania do ćwiczenia lub kolejnych etapów ćwiczenia.

W **części graficznej** sytuacji (która występuje jako załącznik) przedstawia się położenie wojsk własnych z dokładnością do dwóch szczebli w dół. Przedstawia się wszystkie elementy ugrupowania bojowego (operacyjnego) własnego szczebla dowodzenia ze środkami wzmocnienia, sąsiadów, przełożonego, szczególnie tych, z którymi przyjdzie nam współdziałać w dalszej części ćwiczenia. Po stronie przeciwnej rysujemy tylko te informacje, które są niezbędne do dokonania przez ćwiczących oceny możliwości działania przeciwnika. Dlatego dane o przeciwniku rysowuje się na mapę (kalkę), podając np. niektóre tylko elementy ugrupowania bojowego (operacyjne-

---

<sup>1</sup> Patrz. Instrukcja o przygotowaniu ..., wyd., cyt., s. 146

go), oznaczenia jeńców, rannych lub zabitych (numeracja jednostek), niektóre środki ogniowe, wykryte radiostacje, stwierdzony przez lotnictwo ruch wojsk itd. Dane te mogą być sprzeczne, zwłaszcza co do czasu i miejsca, co zmusi ćwiczących do zdobywania (potwierdzenia) informacji oraz przeprowadzeniu wszechstronnej i szczegółowej oceny przeciwnika. Wskazane jest, aby ważniejsze dane, były oznaczone symbolem wskazującym na źródło uzyskania danej wiadomości. Najwięcej danych o przeciwniku podajemy na rubieży styczności wojsk a im dalej w głąb jego ugrupowania ilość informacji jest mniejsza i mniej dokładna.

Podczas opracowywania ćwiczenia, szef zespołu autorskiego koordynuje pracę wszystkich współautorów i czuwa nad tym by zgodnie z wytycznymi kierownika ćwiczenia, w dokumentach ćwiczenia była spójność treści problematyki merytorycznej, metodycznej i organizacyjnej. Dotyczy to także dokumentów ćwiczenia opracowywanych przez współautorów-oficerów rodzajów sił zbrojnych, rodzajów wojsk i służb.

Ćwiczące dowództwa w toku ćwiczenia przygotowują i prowadzą działania na podstawie otrzymanych od kierownictwa ćwiczenia (zespołu podgrywającego dowództwo szczebla nadrzędnego) dyrektyw, rozkazów i zarządzeń operacyjnych (bojowych) opracowanych na podstawie Planu przeprowadzenia ćwiczenia oraz dowódcy przełożonego ćwiczącego szczebla (*dokumenty dowodzenia* powinny być opracowane zgodnie z obowiązującymi w danym okresie ćwiczenia, wymogami i wzorami dokumentów).

Podczas opracowywania w następnej kolejności dokumentów ćwiczenia zespół autorski (grupa planowania operacyjnego) opracowuje **plan podawania wiadomości**, który służy do przekazywania w sposób celowy i zorganizowany, wiadomości o położeniu i stanie wojsk własnych i przeciwnika, których ze względu na brak możliwości, ćwiczący nie będą mogli uzyskać, a które w realnych warunkach pola walki napływałyby z różnych źródeł, od przełożonego, podwładnych i sąsiadów. Dane powyższe układa się chronologicznie w czasie i przestrzeni zgodnie z przewidywanym realnie rozwojem działań taktycznych z podaniem źródeł ich uzyskania.

Plan podawania wiadomości można opracowywać w dwóch oddzielnych częściach, jednakże według jednej wspólnej koncepcji działania. *Pierwsza* przeznaczona

jest dla grup podgrywających i zawiera informacje dotyczące podwładnych ćwiczącego szczebla dowodzenia. Część *druga* jest przeznaczona dla zespołu podawania wiadomości sztabu kierownictwa ćwiczenia i zawiera informacje dotyczące szczebla dowodzenia przełożonego, sąsiadów i przeciwnika w stosunku do ćwiczącego dowództwa.

Proces przygotowania dokumentacji ćwiczenia kończy wydanie **rozkazu organizacyjnego w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia**.

Rozkaz organizacyjny w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia z dowództwami, składa się z dwóch części: informacyjnej i rozkazującej.

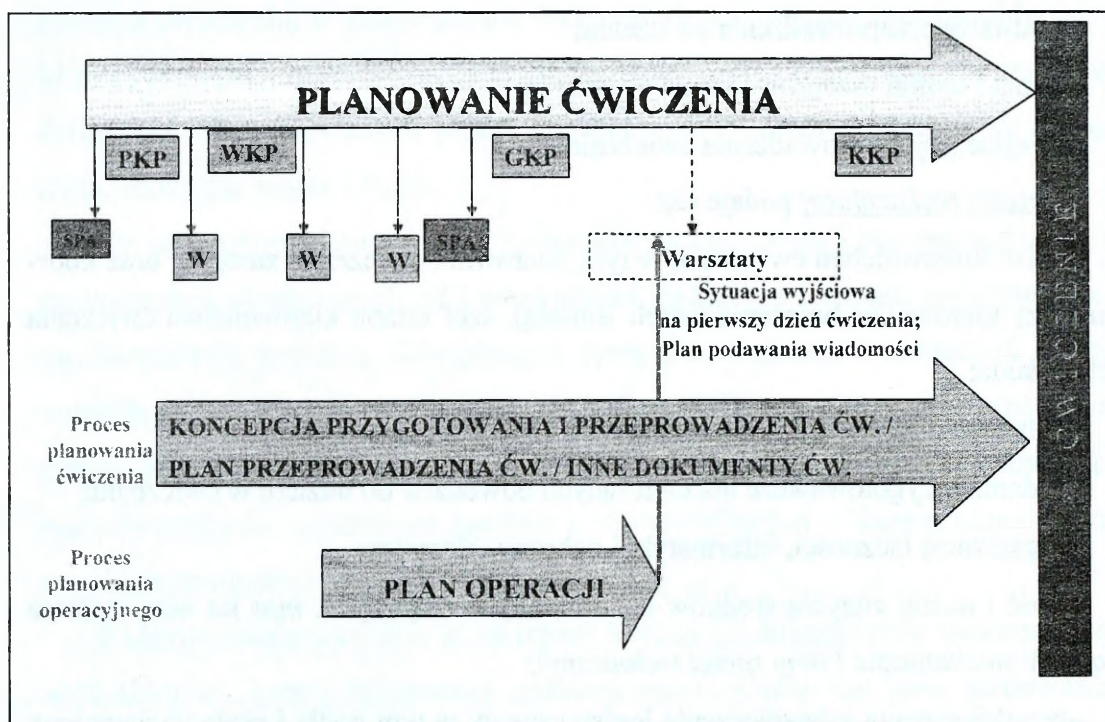
W części informacyjnej podaje się:

- podstawę przeprowadzenia ćwiczenia;
- temat i termin przeprowadzenia ćwiczenia;
- miejsce (rejon) prowadzenia ćwiczenia.

W części rozkazującej podaje się:

- skład kierownictwa ćwiczenia, w tym: kierownik ćwiczenia, zastępcy oraz koordynatorzy kierownika ćwiczenia (jeżeli istnieją), szef sztabu kierownictwa ćwiczenia i ich zadania;
- skład ćwiczących oraz podporządkowanie ich na okres ćwiczenia;
- zadania przygotowawcze dla ćwiczących dowództw do udziału w ćwiczeniu;
- organizację łączności, informatyki i ochrony tajemnicy;
- ilość i rodzaj zużycia środków materiałowych (*bojowych, mps na wozy bojowe i pojazdy mechaniczne i inny sprzęt techniczny*);
- przedsięwzięcia zabezpieczenia logistycznego, w tym godła i skala wydawnictw topograficznych;
- sposoby zapobiegania stratom i szkodom oraz skład komisji do ich likwidacji;
- warunki bezpieczeństwa nie określone w regulaminach/instrukcjach;
- termin i miejsce przeprowadzenia szkolenia kierownictwa ćwiczenia;
- termin wręczenia ćwiczącym sytuacji wyjściowej na pierwszy dzień ćwiczenia;
- termin gotowości do ćwiczenia kierownictwa, ćwiczących dowództw oraz systemów dowodzenia;
- ubiór i wyposażenie kierownictwa ćwiczenia;
- termin i miejsce omówienia ćwiczenia.

Zasadnicze znaczenie dla realizacji przedsięwzięć etapu planowania ćwiczeń z dowództwami mają **konferencje planistyczne**, na których prezentuje się wyniki pracy zespołu autorskiego. Szef zespołu autorskiego (rys. 4.12.) określa ilość, miejsce i czas przeprowadzenia konferencji planistycznych niezbędnych do opracowania dokumentacji ćwiczenia. Przygotowanie dokumentacji do ćwiczenia może odbywać się w trakcie następujących zasadniczych konferencji planistycznych (na szczeblu taktycznym odpraw planistycznych zespołu autorskiego<sup>1</sup>): przedwstępna konferencja planistyczna (PKP); wstępna konferencja planistyczna (WKP); główna konferencja planistyczna (GKP); końcowa konferencja planistyczna (KKP) oraz warsztatów (W) i spotkań (SPA) zespołu autorskiego.



Rys. 4.12. Konferencje (odprawy, spotkania, warsztaty) zespołu autorskiego podczas planowania ćwiczenia z dowództwami

<sup>1</sup> Propozycja autora.

*Spotkanie zespołu autorskiego (SPA)* – jest przedsięwzięciem rozpoczynającym proces planowania, zwoływane przez kierownika ćwiczenia. Celem spotkania jest ukonstytuowanie zespołu autorskiego, wyznaczenie szefa zespołu autorskiego, podzielenie zespołu autorskiego na zespół/grupę planowania ćwiczenia oraz zespół/grupę planowania operacyjnego (według potrzeb), zapoznanie z rozkazem w sprawie przygotowania ćwiczenia oraz wytycznymi kierownika ćwiczenia, opracowanie planu (harmonogramu) przygotowania ćwiczenia (pracy zespołu autorskiego).

*Przedwstępna konferencja planistyczna (PKP)* – zwoływana przez szefa zespołu autorskiego ćwiczenia. Celem jej jest wypracowanie wstępnego projektu Koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia. Uczestnikami są: zespół autorski, przedstawiciele z ramienia kierownictwa ćwiczenia i głównych uczestników ćwiczenia oraz Państwa Gospodarza (według potrzeb).

*Wstępna konferencja planistyczna (WKP)* zwoływana jest przez szefa zespołu autorskiego ćwiczenia. Celem tej konferencji jest weryfikacja ostatecznej wersji Koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia i skierowanie jej do zatwierdzenia, wypracowanie wytycznych (instrukcji) do opracowania dokumentów wchodzących w skład Planu przeprowadzenia ćwiczenia oraz dodatkowych dokumentów koniecznych do rozpoczęcia procesu planowania. Uczestnikami tej konferencji zazwyczaj są te same osoby funkcyjne, co podczas PKP oraz, dodatkowo, przedstawiciele wszystkich jednostek biorących udział w ćwiczeniu.

Pomiędzy wstępną konferencją planistyczną a główną konferencją planistyczną organizuje się spotkania zespołu autorskiego (w wypadku wydzielenia – poszczególnych zespołów/grup zespołu autorskiego) w sprawie przygotowania dokumentów dowodzenia uruchamiających proces planowania w ćwiczącym dowództwie (grupa planowania operacyjnego) oraz poszczególnych części planu przeprowadzenia ćwiczenia (grupa planowania ćwiczenia) np. struktury organizacyjnej kierownictwa ćwiczenia, planu łączności kierownictwa ćwiczenia itd.

*Główna konferencja planistyczna (GKP)* zwoływana jest przez szefa zespołu autorskiego. Celem tej konferencji jest kontynuowanie prac nad dokumentacją Planu przeprowadzenia ćwiczenia oraz:

- zatwierdzenie struktury organizacyjnej sztabu kierownictwa ćwiczenia;

–finalizacja organizacji przedsięwzięć związanych z ustaleniem miejsca przeprowadzenia ćwiczenia (wg potrzeb - wsparciem ze strony Państwa Gospodarza) oraz organizacją systemu dowodzenia i łączności;

–ustalenie wymagań wobec poszczególnych dowództw;

–przegląd opracowanych przez zespół autorski dokumentów ćwiczenia.

Uczestnikami GKP są te same osoby jak w przypadku WKP oraz przedstawiciele jednostek biorących udział w ćwiczeniu;

Pomiędzy główną a końcową konferencją planistyczną odbywają się spotkania (warsztaty) zespołu autorskiego poświęcone wypracowaniu poszczególnych dokumentów ćwiczenia. Grupa planowania operacyjnego zespołu autorskiego (jeśli jest powołana) po przesłaniu przez ćwiczące dowództwo Planu Operacji, dokonuje jego przeglądu i sprawdzenia, następnie na jego podstawie opracowuje sytuację wyjściową na pierwszy dzień ćwiczenia oraz plan podawania wiadomości. Grupa planowania ćwiczenia zespołu autorskiego opracowuje pozostałe dokumenty ćwiczenia zgodnie z planem przygotowania ćwiczenia.

*Końcowa konferencja planistyczna (KKP)* zwoływana jest przez szefa zespołu autorskiego. Celem tej konferencji jest zakończeniem prac nad:

–dokumentacją planu przeprowadzenia ćwiczenia;

–procedurami dokonania oceny ćwiczenia i wykonania dokumentów sprawozdawczych.

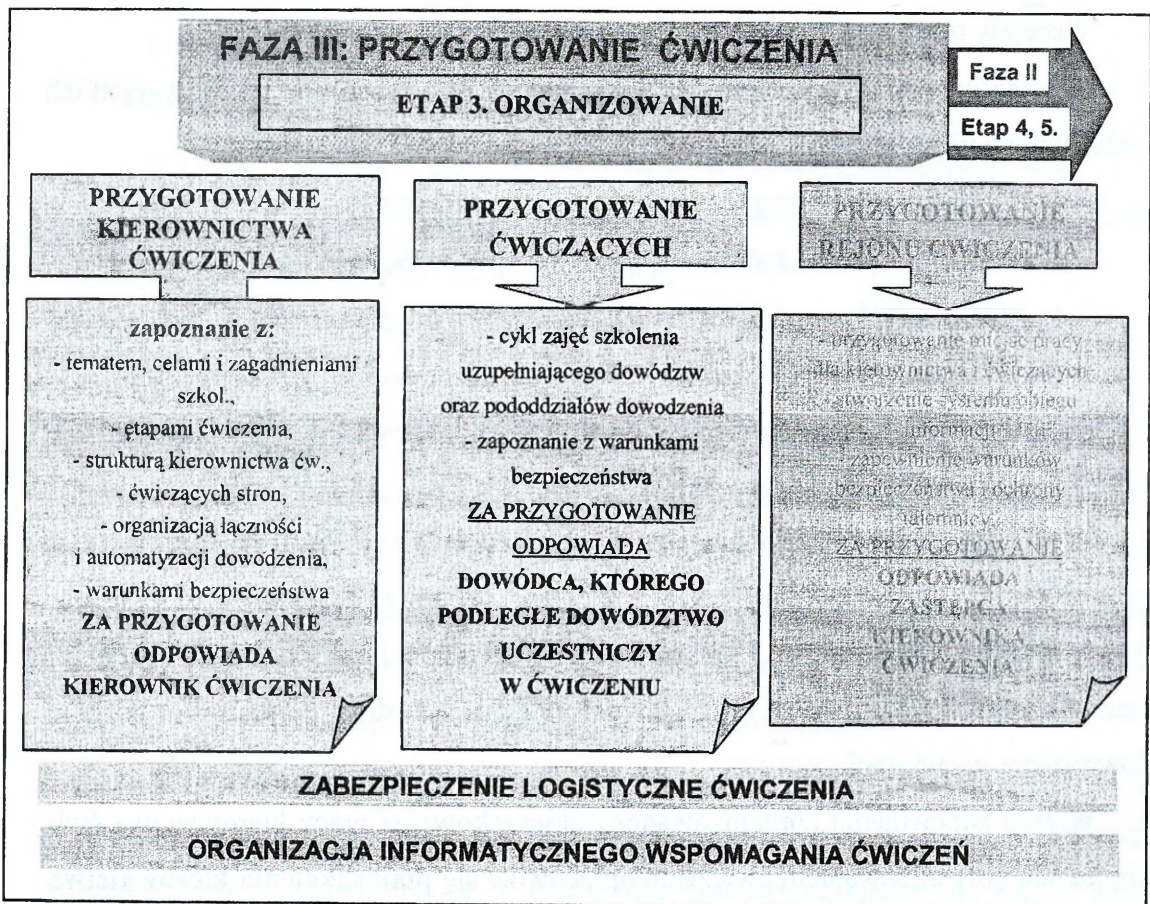
Uczestnikami KKP są te same osoby jak podczas trwania GKP.

### **4.3. Organizowanie ćwiczeń**

Organizowanie ćwiczeń to trzeci etap przygotowania ćwiczenia. Obejmuje on zrealizowanie (wykonanie ogółu niezmiernie złożonych przedsięwzięć umożliwiających właściwe rozpoczęcie i prowadzenie. Zakres prac związanych ze zorganizowaniem ćwiczenia zależy od jego typu, rodzaju, odmiany, rozmachu, możliwości materiałowo-technicznego zabezpieczenia i wielu innych czynników.

Organizowanie ćwiczenia powinno się odbywać pod kątem zapewnienia zrealizowania zagadnień szkoleniowych i osiągnięcia celów ćwiczenia w warunkach możliwie maksymalnie zbliżonych do warunków prowadzenia współczesnych działań taktycznych (operacyjnych). Do zasadniczych przedsięwzięć związanych z organizowaniem (rys.4.13.) ćwiczeń z dowództwami zalicza się:

- przygotowanie kierownictwa ćwiczenia;
- przygotowanie ćwiczących;
- przygotowanie rejonu ćwiczenia;
- zabezpieczenie logistyczne ćwiczenia;
- organizacja informatycznego wspomagania ćwiczeń.



Rys. 4.13. Przedsięwzięcia etapu organizowania ćwiczenia

## PRZYGOTOWANIE KIEROWNICTWA ĆWICZENIA

Przygotowanie kierownictwa ćwiczenia to szereg przedsięwzięć o charakterze szkoleniowym i samokształceniowym, które mają na celu:

- zapoznanie osób funkcyjnych kierownictwa ćwiczenia z planowanym przebiegiem ćwiczenia;
- uświadomienie osobom funkcyjnym kierownictwa ćwiczenia ich obowiązków szczegółowych i zadań do wykonania przed i w czasie ćwiczenia;
- indywidualne przygotowanie się osób funkcyjnych do udziału w ćwiczeniu poprzez opracowanie niezbędnych dokumentów ćwiczenia;
- zgranie poszczególnych osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych kierownictwa ćwiczenia do skutecznego kierowania przebiegiem ćwiczenia.

### Wszelkie przygotowanie kierownictwa ćwiczenia należy poprzedzić:

- szczegółowym określeniem obowiązków, praw i sposobów pracy wszystkich osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych kierownictwa ćwiczenia;
- określenie kryteriów przyznawania powodzenia ćwiczącym;
- określenie sposobów „zadawania strat” w stanie osobowym i sprzęcie bojowym;
- określenie zasad współpracy i współdziałania między osobami funkcyjnymi i komórkami organizacyjnymi kierownictwa ćwiczenia.

Przebieg procesu przygotowania kierownictwa ćwiczenia zależy od typu, rodzaju i odmiany ćwiczenia z dowództwami.

W ramach szkolenia kierownictwa ćwiczenia (w ćwiczeniach z dowództwami) jego uczestnicy powinni być zapoznani z tematem, celami i zagadnieniami szkoleniowymi, etapami ćwiczenia, strukturą organizacyjną kierownictwa ćwiczenia oraz składem uczestników i strukturą organizacyjną ćwiczących stron, organizacją systemu dowodzenia w ćwiczeniu.

W celu zapewnienia zorganizowanej i ukierunkowanej pracy kierownictwa ćwiczenia nad zorganizowaniem ćwiczenia opracowuje się **plan szkolenia kierownictwa ćwiczenia**. Dokument ten wykonywany jest w formie opisowej, w którym ujmuje się następujące problemy:

- wydanie wytycznych dotyczących praktycznej pracy oficerów kierownictwa ćwiczenia (zespołów, grup);

– praktyczne przygotowanie się oficerów (zespołów, grup) do wykonywania obowiązków w czasie ćwiczenia;

- omówienie spraw organizacyjnych;
- inne, wynikające ze specyfiki ćwiczenia i warunków jego organizacji.

Do planu załącza się wykaz uczestników szkolenia oraz miejsc przygotowania się do ćwiczenia poszczególnych zespołów (grup). Ponadto, w wypadku szkolenia w terenie, jako załącznik na mapie, powinien być opracowany **plan instruktazu kierownictwa** ćwiczenia. W planie tym ujmuje się:

- cel, czas i miejsce prowadzenia instruktazu;
- punkty pracy i zagadnienia na nich rozpatrywane;
- drogi przejazdu i kalkulacje czasowe;
- zabezpieczenie materiałowe i środki transportowe;
- wskazówki organizacyjno-metodyczne;
- inne, wynikające ze specyfiki ćwiczenia i warunków jego organizacji.

W końcowej części szkolenia jego uczestnicy powinni otrzymać wytyczne dotyczące przygotowania się do udziału w ćwiczeniu.

## PRZYGOTOWANIE ĆWICZĄCYCH

Właściwe przygotowanie ćwiczących do udziału w ćwiczeniach z dowództwami jest warunkiem uzyskania w toku ćwiczeń wysokich efektów szkoleniowych. Powinno ono obejmować określony cykl zajęć szkolenia uzupełniającego dowództw oraz pododdziałów dowodzenia. Ćwiczący powinni być zapoznani z warunkami bezpieczeństwa podczas ćwiczenia – co powinno mieć odzwierciedlenie w dokumentach szkoleniowych i rozkazach dziennych ćwiczącej jednostki (instytucji).

Kadra ćwiczącego dowództwa przygotowując się do udziału w ćwiczeniu studiuje odpowiednie regulaminy, instrukcje, a także inne opracowania teoretyczne dotyczące zagadnień, które planowane są w ćwiczeniu. Ponadto przygotowują się do pracy w warunkach bojowych, przygotowując poszczególne wzory dokumentów dowodzenia, itp. wyposażenie.

W zależności od potrzeb, dowódca przygotowując swoje dowództwo do udziału w ćwiczeniu, może przeprowadzić szereg ćwiczeń przygotowawczych, a następnie przed ćwiczeniem trening sztabowy o zbliżonej problematyce zagadnień w ćwiczeniu.

Za przygotowanie ćwiczących odpowiada dowódca (szef), którego podległe dowództwo (instytucja) uczestniczy w ćwiczeniu.

## **PRZYGOTOWANIE REJONU ĆWICZENIA**

Przygotowanie rejonu ćwiczenia to zrealizowanie szeregu przedsięwzięć i wykonanie szeregu prac w celu stworzenia warunków, które umożliwiają rozegranie zaplanowanych sytuacji taktycznych (operacyjnych), a przez to pozwolą zrealizować zaplanowane zagadnienia szkoleniowe w warunkach maksymalnie zbliżonych do warunków rzeczywistego pola walki oraz zapewniają kierownictwu ćwiczenia warunki do skutecznego i efektywnego kierowania przebiegiem ćwiczenia.

Przygotowanie rejonu ćwiczenia obejmuje trzy grupy prac (przedsięwzięć) dotyczących:

- przygotowania miejsc pracy dla kierownictwa i ćwiczących;
- stworzenia systemu obiegu informacji;
- zapewnienia warunków bezpieczeństwa i ochrony tajemnicy.

Za przygotowanie rejonu ćwiczenia (ćwiczenia dowództw) odpowiada zastępca kierownika ćwiczenia.

Wszelkie prace (przedsięwzięcia) związane z przygotowaniem rejonu ćwiczenia oraz przeszkoleniem obsługi i pododdziałów zabezpieczenia powinny być zakończone do czasu rozpoczęcia szkolenia (instruktażu) dla kierownictwa.

## **ORGANIZOWANIE ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNEGO**

*W zabezpieczeniu logistycznym ćwiczeń należy uwzględnić:*

- ilość i rodzaje środków bojowych, mps, uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz innych środków materiałowych, wydzielanych w celu zabezpieczenia ćwiczenia;
- miejsca pracy i odpoczynku kierownictwa oraz ćwiczących;

- organizację żywienia oraz medycznego zabezpieczenia kierownictwa i ćwiczących;
- liczbę środków transportowych (morskich, lotniczych, lądowych) do przewozu kierownictwa ćwiczenia i ćwiczących.

## **ORGANIZOWANIE INFORMATYCZNEGO WSPOMAGANIA ĆWICZEŃ**

W *informatycznym wspomaganii ćwiczeń* należy uwzględnić realizację przedsięwzięć dowódców i dowództw w celu ich efektywnego zabezpieczenia w środki automatyzacji podczas przygotowywania i prowadzenia ćwiczeń. Organizatorem wykorzystania środków automatyzacji jest *szef sztabu* kierownictwa ćwiczenia.

Organizacja informatycznego wspomaganii ćwiczeń obejmuje:

- wykorzystanie systemów informatycznych zautomatyzowanych systemów dowodzenia i innych środków automatyzacji;
- organizowanie systemu informacyjnego kierownictwa i ćwiczących;
- określenie zakresu i trybu wykorzystania środków informatyki;
- rozwijanie systemu informatycznego wspomaganii ćwiczenia;
- przygotowanie, inicjację i nadzorowanie eksploatacji baz danych oraz oprogramowanie;
- organizację pracy danego dowództwa.

Organem wykonawczym szefa sztabu kierownictwa ćwiczenia w zakresie opracowania koncepcji informatycznego wspomaganii ćwiczenia jest zespół zabezpieczenia teleinformatycznego. W jego skład wchodzi organizatorzy systemów informatycznych (grupa automatyzacji dowodzenia).

**Informatyczne wspomaganie ćwiczenia** realizuje się według planu, który zawiera:

- określenie celów zastosowania środków informatyki w ćwiczeniu;
- podział środków informatyki (oprogramowania i techniki komputerowej) według komórek organizacyjnych;
- wykaz osób funkcyjnych (kierowników) odpowiedzialnych za pracę punktów informatycznych (komórek automatyzacji dowodzenia, sieci komputerowych);

- wyszczególnienie i terminy realizacji przedsięwzięć przygotowawczych;
- terminy rozwinięcia środków informatyki i wymiany danych;
- schemat systemu wymiany danych;
- przedsięwzięcia w zakresie ochrony i bezpieczeństwa informacji.

#### **4.4. Prowadzenie ćwiczeń z dowództwami**

Prowadzenie ćwiczeń jest najważniejszym etapem ćwiczenia zarówno dla kierownictwa jak i ćwiczących. Wszystkie przedsięwzięcia oraz działalność ćwiczących i kierownictwa podporządkowane są planowemu realizowaniu poszczególnych etapów (zagadnień) w celu osiągnięcia założonych celów szkoleniowych w ćwiczeniu. Charakter i zakres zagadnień szkoleniowych zależy od ćwiczącego szczebla dowodzenia, rozmachu ćwiczenia oraz zakresu problematyki będącej przedmiotem ćwiczenia.

Prowadzenie ćwiczeń odbywa się według określonych zasad działania. Owe zasady dotyczą struktury ćwiczeń jak również ich przebiegu. Miejscem przebywania (pracy) kierownictwa ćwiczenia może być stanowisko dowodzenia rozmieszczone w rejonie ćwiczenia i w razie potrzeby przemieszczane stosownie do sytuacji taktycznej (operacyjnej) zachowując łączność z ćwiczącym dowództwem.

Ćwiczący po otrzymaniu zadania przystępują do organizacji działań zgodnie z obowiązującymi regulaminami, procedurami oraz przyjętą strukturą organizacyjną wojsk własnych i przeciwnika. Przygotowanie działań taktycznych polegać będzie na wykonaniu przez osoby funkcyjne dowództwa szeregu czynności wynikających z sytuacji taktycznej (operacyjnej) przedstawionej w sytuacji na pierwszy dzień ćwiczenia lub zadania przekazanego ćwiczącym w formie rozkazu bojowego (operacyjnego). W ćwiczeniach z dowództwami bez względu na ich rodzaj, odmianę czynności te dotyczą działalności dowódcy i dowództwa w określonych etapach walki. Będzie to zazwyczaj etap dotyczący przygotowania działań taktycznych (operacyjnych) lub prowadzenia działań (dynamiki działań). Może dojść do sytuacji, kiedy poszczególne etapy będą realizowane jednocześnie. Przyjęte rozwiązania sytuacji taktycznych (operacyjnych) w postaci zamiaru dowódcy zawsze dotyczą stylu pracy danego dowódcy lub jego dowództwa jak również stanowiąc będą podstawę do dalszego działania w ćwicze-

niu. Kierownictwo ćwiczenia powinno zapewnić pełną realizację powyższych decyzji przez ćwiczących. Nie może jednak dopuścić do ujawnienia przyjętych rozwiązań autorskich jak również sugerować takie rozwiązania. Z kolei w „dynamice działań” główny wysiłek kierownictwa powinien koncentrować się na zapewnieniu terminowego rozwijania sytuacji, kontroli i obiegu informacji o sytuacji i reagowaniu ćwiczących na zachodzące zmiany. W „dynamice działań” wszystkie informacje (wiadomości o wojskach własnych i przeciwniku) o sytuacji oraz zadania przekazywane ćwiczącym powinny odbywać się takimi kanałami i w takiej formie, w jaki sposób poszczególne dowództwa otrzymałyby je w warunkach bojowych. Podawane informacje o przeciwniku powinny wynikać z zadań rozpoznawczych, a przede wszystkim z możliwości środków rozpoznania ćwiczącego szczebla.

Ćwiczenia z dowództwami (oprócz treningu sztabowego) powinny trwać bez przerwy, nie mniej jednak w wyjątkowych sytuacjach, kierownik ćwiczenia może zarządzić przerwę w ćwiczeniu, ale nie może ona nigdy wynikać z sytuacji taktycznej (operacyjnej). Może ona wynikać z: powzięcia niewłaściwych decyzji przez ćwiczących w celu ich ponownego przeanalizowania; potrzeby ponownego powtórzenia określonego epizodu ćwiczenia; groźby powstania szkód w mieniu wojskowych lub państwowym.

W trakcie ćwiczenia kierownik ćwiczenia może dokonywać korekt planu przeprowadzenia ćwiczenia, lecz tylko w uzasadnionych przypadkach powiadamiając wcześniej o tym fakcie wszystkie zainteresowane osoby funkcyjne kierownictwa ćwiczenia.

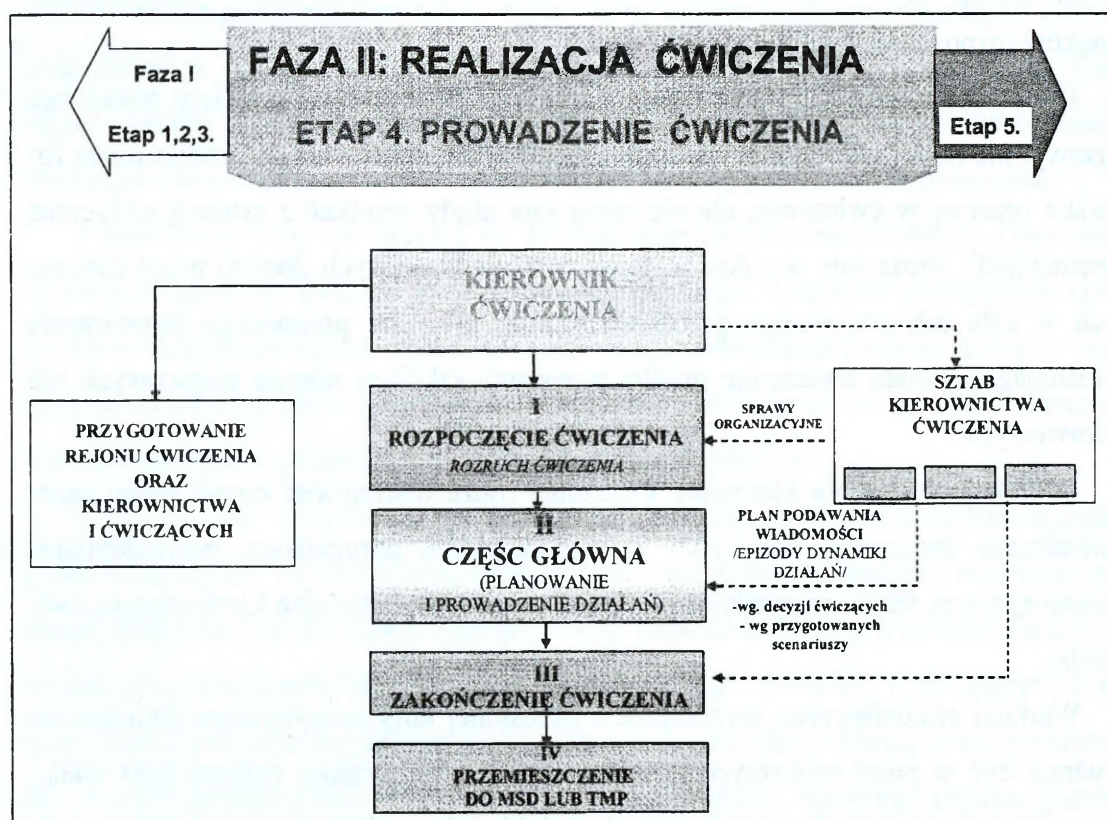
Warunki atmosferyczne wynikające z określonej aury towarzyszące ćwiczeniom powinny być w pełni wykorzystane jako czynnik zwiększający realizm pola walki, a uwagi i wnioski stąd płynące powinny być dokładnie analizowane i oceniane w celu usprawnienia przebiegu realizowanych ćwiczeń.

Prowadzenie ćwiczenia może odbywać się metodą *kontrolowanego przebiegu całego ćwiczenia lub zapewnienia swobody działania uczestnikom ćwiczenia*. W metodzie kontrolowanej działanie ćwiczących jest wymuszone bądź sprowokowane podawanymi informacjami. Prowadzenie ćwiczeń metodą zapewnienia swobody działania umożliwia sprawdzenie możliwości realizacji zadań w różnych warunkach ograniczeń.

Wybór odpowiedniej metody prowadzenia ćwiczenia powinien umożliwić osiągnięcie celów ćwiczenia.

W ramach etapu prowadzenia ćwiczeń (rys. 4.14.) wyróżniamy następujące przedsięwzięcia:

**rozpoczęcie ćwiczenia** (rozruch ćwiczenia) – może być przeprowadzony w formie zajęć lub „mini ćwiczenia” w ramach którego następuje zapoznanie z sytuacją wyjściową do ćwiczenia i dokumentami normatywnymi oraz wskazanie miejsc pracy, sprawdzenie systemów łączności i obiegu informacji. Przedsięwzięcia tego okresu mogą trwać od 1 do 2 dni;



Rys. 4.14. Proces przygotowania i realizacji ćwiczeń z dowództwami – etap prowadzenia ćwiczenia

**część główna** – realizacja celów szkoleniowych (wg potrzeb – przeprowadzenie omówienia doraźnego po zakończeniu każdego z etapów ćwiczenia);

**zakończenie ćwiczenia** – obejmuje przerwanie działań ćwiczących i zespołów podgrywających, rozliczenie dokumentów, wstępne omówienie ćwiczenia, przygoto-

wanie stanu osobowego i sprzętu do przejścia w stan programowego szkolenia w rejonie ćwiczenia;

– **przemieszczenie do miejsc stałej dyslokacji lub tymczasowego miejsca postoju.**

## ROZPOCZĘCIE ĆWICZENIA

**Gry wojenne** (*strategiczna, operacyjna*) zazwyczaj rozpoczynają się od postawienia zadań przez kierownictwo dla ćwiczącego dowództwa. Po zajęciu i przygotowaniu miejsc pracy oraz zameldowaniu przez ćwiczących gotowości do działania, kierownik ćwiczenia lub sztab kierownictwa ćwiczenia występujący w roli przełożonego (dowództwa wyższego szczebla dowodzenia) wręcza ćwiczącym sytuację na pierwszy dzień ćwiczenia, jeżeli nie przekazano jej wcześniej oraz przekazuje zadania w formie dyrektywy lub rozkazu operacyjnego lub zarządzeń dla dowódców rodzajów wojsk a także kierowników organów administracji państwowej i organów samorządowych uczestniczących w ćwiczeniu<sup>1</sup>. W dokumentach tych podaje się ćwiczącym termin opracowania zamiaru działania, a także termin przedstawienia jego do oceny, konfrontacji, dyskusji.

**Ćwiczenia dowódczo-sztabowe** z reguły rozpoczynają się sprawdzeniem gotowości bojowej (alarmowej) lub tylko gotowości stanów osobowych do ćwiczenia. Jednak początek właściwego ćwiczenia liczy się zazwyczaj od chwili wręczenia sytuacji wyjściowej na pierwszy dzień ćwiczenia lub postawienia zadania bojowego, które kierownictwo ćwiczenia powinno przekazać ćwiczącym z takim wyliczeniem, aby mogli zapoznać się z sytuacją (położeniem wojsk własnych i przeciwnika) oraz przygotować się do ćwiczenia. W wyjątkowych przypadkach sytuacja może być wręczona ćwiczącym z chwilą rozpoczęcia ćwiczenia lub po zajęciu rejonu (miejsca) ćwiczenia. Kierownictwo ćwiczenia zajmuje rejon (miejsce) w pobliżu rejonu (miejsca) rozmieszczenia ćwiczącego dowództwa, a w ćwiczeniach dwustronnych w rejonie (miejscu) umożliwiającym ciągłe i dogodne kierowanie ćwiczeniem, a nawet niekiedy osobisty kontakt z ćwiczącymi dowództwami.

---

<sup>1</sup> W grach wojennych (strategicznych) z reguły będą występować przedstawiciele organów administracji państwowej i samorządowej.

Jeżeli ćwiczenie rozpoczęło się ogłoszeniem określonego stopnia gotowości bojowej<sup>1</sup>, to już od momentu jego ogłoszenia kierownik ćwiczenia kontroluje przebieg czynności wykonywanych przez ćwiczące dowództwa, a w szczególności zajęcie przez niewyznaczonych rejonów (miejsc) ćwiczenia. Sprawdzeniu podlegają wyposażenie i urządzenie miejsc (stanowisk) pracy, a w szczególności łączność wewnętrzna (czynna) między zespołami (sekcjami) części operacyjnej stanowiska dowodzenia ćwiczącego dowództwa i kierownictwem. Znajomość przez ćwiczących aktualnej sytuacji taktycznej (operacyjnej) również może podlegać sprawdzeniu w celu określenia stopnia przygotowania się dowództwa pod względem merytorycznym. Ćwiczącym dowództwom zadanie (zadania) wręcza się w formie dyrektywy, rozkazu operacyjnego/bojowego lub zarządzenia operacyjnego/bojowego. Zadanie może również być postawione szkolonym ustnie przez kierownika ćwiczenia występującego w roli przełożonego (dowódcy wyższego szczebla) bądź też upoważnionego przez niego oficera. We wszystkich przypadkach należy ćwiczącym określić dokładny czas na podjęcie decyzji i określenie zamiaru działania, a także czas gotowości do działań. Sztab kierownictwa ćwiczenia powinien również określić czas przedstawienia przez szkolonych meldunków bojowych. Ćwiczący organizują swoją pracę na podstawie założonych sytuacji taktycznych (operacyjnych) i otrzymanych zadań wykonując czynności – obowiązki wynikające z pełnionej funkcji.

**Trening sztabowy** może rozpoczynać się w różny sposób, w zależności od tematu, przyjętych celów szkoleniowych oraz wydzielonego czasu na jego przeprowadzenie. Treningi sztabowe mogą się także rozpoczynać od sprawdzenia:

- sposobu osiągnięcia wyższych stanów gotowości bojowej z wyjściem na polowe stanowiska dowodzenia lub w miejscu stałej dyslokacji;
- rozmieszczenia i urządzenia stanowiska dowodzenia (miejsca pracy w ośrodku dowodzenia);
- znajomości: sytuacji wyjściowej oraz otrzymanego zadania, wzorów dokumentów dowodzenia oraz innych zagadnień teoretycznych.

---

<sup>1</sup> W większości ćwiczeń realizowane są najczęściej w sposób wybrany tylko niektóre czynności osiągnięcia poszczególnych stanów gotowości bojowej. Tylko w ćwiczeniach mobilizacyjnych realizowany jest pełny zakres czynności wchodzących w skład osiągnięcia gotowości bojowej.

Jeżeli trening sztabowy rozpoczyna się sprawdzeniem gotowości alarmowej w rejonie alarmowym (lub w miejscu stałej dyslokacji), to wówczas dowództwo ćwiczącego szczebla dowodzenia wychodzi na trening – z reguły po ogłoszeniu określonego stanu gotowości bojowej w rejon, który jest jednocześnie rejonem wyjściowym do treningu zgodnie z sytuacją taktyczną (operacyjną) lub otrzymanym zadaniem. W terenie, kierownik ćwiczenia osobiście sprawdza czas, sposób zajęcia, rozmieszczenia i urządzenia stanowiska dowodzenia oraz omawia braki wskazując sposób ich usunięcia. Podobnie przebiega rozpoczęcie treningu w miejscu stałej dyslokacji. Jednak ćwiczące dowództwa nie realizują wówczas zadań wynikających z harmonogramu osiągania kolejnych stanów gotowości bojowej, ani dotyczących przemieszczania się do rejonu alarmowego (wyjściowego do ćwiczenia). Rozpoczęcie treningu sztabowego od sprawdzenia rozmieszczenia i urządzenia stanowiska dowodzenia w miejscu rozmieszczenia dowództwa danego szczebla najczęściej sprowadza się do sprawdzenia czasu przybycia kadry, jej wyposażenia oraz urządzenia części operacyjnej stanowiska dowodzenia lub pomieszczeń pracy w ośrodku dowodzenia. Rozpoczęcie treningu sztabowego mającego na celu sprawdzenie sytuacji wyjściowej oraz zadań postawionych do realizacji, odbywa się podobnie jak w poprzednim przypadku z tym, że na początku kierownik ćwiczenia kontroluje przygotowanie ćwiczących do treningu, sprawdzając ich znajomość teorii z zakresu planowanych do przerobienia zagadnień oraz znajomość sytuacji taktycznej (operacyjnej) i otrzymanego zadania. Oprócz tego kierownik ćwiczenia sprawdza osobiście, czy miejsca pracy (części operacyjnej stanowiska dowodzenia) jest właściwie rozmieszczone i urządzone. Czynności (przedsięwzięcia) okresu rozpoczynającego trening sztabowy są bardzo ważne i decydują o przystąpieniu do tzw. taktycznego<sup>1</sup> rozpoczęcia ćwiczenia.

## CZĘŚĆ GŁÓWNA ĆWICZENIA

Ćwiczący po otrzymaniu wstępnego zarządzenia operacyjnego/bojowego, rozkazu operacyjnego/bojowego lub zarządzenia operacyjnego/bojowego wyższego szczebla

---

<sup>1</sup> Taktyczne rozpoczęcie treningu w zależności od tematu i celów szkoleniowych oraz odmiany treningu może mieć miejsce w drugim lub trzecim okresie ćwiczeń. Np.: trening sztabowy, którego treścią jest planowanie nowych (kolejnych działań) rozpocznie się od postawienia ćwiczącemu dowódcy nowych zadań bojowych, gdy zaś treścią treningu będzie kierowanie działaniami bojowymi – przekazanie informacji zmieniającej radykalnie dotychczasowe położenie. Zob. B. Szulc: *Metodyka przygotowania ...* wyd.cyt., s. 156.

dowodzenia przystępują do organizacji działań bojowych zgodnie z obowiązującym regulaminem działań taktycznych<sup>1</sup>. W okresie tym kierownik ćwiczenia, a także oficerowie kierownictwa ćwiczenia, a szczególnie oficerowie zespołu analizy, oceny i omówienia zwracają szczególną uwagę na: stopień opanowania rozpatrywanych problemów taktycznych (operacyjnych); organizację pracy wewnątrz dowództwa (części operacyjnej stanowiska dowodzenia); sposób wypracowania decyzji; sposób określenia i wyboru wariantów działania; realność przygotowywanych kalkulacji taktycznych i operacyjnych; realizm w ocenie możliwości bojowych wojsk własnych i przeciwnika oraz umiejętność przewidywania rozwoju sytuacji taktycznej (operacyjnej); umiejętność organizowania walki w terenie oraz wykorzystanie jego właściwości; synchronizację działań; konkretność i terminowość przekazywania zadań podległym szczeblom dowodzenia; kontrolę właściwej realizacji zamiaru walki i wykonania zadań; formę i treść opracowanych dokumentów bojowych (operacyjnych) i ich przydatność do dowodzenia podległymi wojskami.

**W grze wojennej** ćwiczący dowódcy, szefowie poszczególnych komórek sztabu i dowódcy rodzajów wojsk, podobnie jak w ćwiczeniu dowódczo-sztabowym, po zajęciu miejsc pracy (zajęciu i urządzeniu stanowiska dowodzenia, nawiązaniu łączności) i otrzymaniu zadania w formie dyrektywy lub rozkazu operacyjnego i zarządzeń dla rodzajów wojsk przystępują do planowania i organizowania działań bojowych<sup>2</sup>.

*W jednostronnej wieloszczeblowej grze wojennej* ćwiczący otrzymują zadania w czasie rzeczywistym – w formie dyrektyw, rozkazów i zarządzeń. Dowództwo nadrzędne kieruje w sposób ciągły pracą podległych dowództw dbając, aby czynności w czasie operacyjnym pokrywały się z czynnościami czasu astronomicznego i dotyczyły przyjętego sposobu (modelu) rozwiązywania problemów natury operacyjnej (strategicznej). Kierownictwo ćwiczenia nadzoruje realizację zasadniczych przedsięwzięć okresu przygotowania bitwy (operacji), może również udzielać ćwiczącym wskazówek lub wprowadzać niezbędne poprawki itp. Zespół (grupa) podgrywający zgodnie z „Planem podawania wiadomości” ma obowiązek – na żądanie ćwiczących – przekazywać informacje rozpoznawcze dotyczące wojsk przeciwnika. Po zakończeniu

---

<sup>1</sup> Obowiązujący regulamin działań taktycznych został opracowany na podstawie wspólnej doktryny taktycznej Sojuszu ATP-3.2.

<sup>2</sup> Por. *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 1993, s. 158.

procesu decyzyjnego kierownictwo ćwiczenia wysłuchuje relacji o podjętych decyzjach i zamiarach działania, a także ich uzasadnień.

*W dwustronnej grze wojennej* ćwiczącym (stronom), podobnie jak w grze jednostronnej, wręcza się niezbędne dokumenty dyrektywne (rozkazy operacyjne) i na ich podstawie ćwiczące dowództwa przystępują do pracy. Przy czym dokumenty te można przekazywać jednocześnie obu stronom lub oddzielnie w zależności od tematu gry i zakładanych celów szkoleniowych. Podjęte decyzje (zamiary działania) kierownictwo ćwiczenia powinno ocenić metodą „konfrontacji” (jednoczesnego porównywania przyjętych rozwiązań).

**W ćwiczeniach dowódczo-sztabowych** ćwiczące dowództwa organizują swoją pracę na podstawie sytuacji wyjściowych i otrzymanych zadań wykonując obowiązki wynikające z pełnionej funkcji. Sytuacje te powinny być złożone, dynamiczne i trudne do rozwiązania, ale jednocześnie pouczające tak, aby zmuszały ćwiczących do znacznego wysiłku umysłowego. Niezbędnym jest w tym ćwiczeniu przestrzeganie zasady realizmu pola walki. W ćwiczeniach dowódczo-sztabowych kierownik ćwiczenia wraz z zastępcami i wyznaczonymi oficerami sztabu kierownictwa powinien nadzorować realizowanie głównych przedsięwzięć, do których należą między innymi: planowanie działań (operacji), podejmowanie decyzji i określanie zamiaru działań, opracowanie graficznego planu walki i rozkazu bojowego (operacyjnego) stawianie zadań oraz kontrola. Powinien on w trakcie tej obserwacji ustalić, jakie jest wyszkolenie dowódców i oficerów – szefów komórek organizacyjnych dowództwa, dowódców pododdziałów wsparcia w zakresie zespołowego działania, a także zorientować się w skuteczności wykonywanych przez nich zadaniach. Okres przygotowania działań bojowych w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych trwa bez przerw i jego czas jest najczęściej równy faktycznemu czasowi potrzebnemu na podjęcie decyzji i zorganizowanie działania ćwiczących dowództw (w zależności od sytuacji) w rzeczywistej walce.

**W treningu sztabowym** okres dotyczący przygotowania działań bojowych może mieć różny przebieg. Jest on zawsze jednak zależny od tematu, problemów taktycznych oraz celów szkoleniowych. Ze względu na swój epizodyczny charakter treningi sztabowe mogą rozpoczynać się od analizy zadania. Mogą też dotyczyć opracowania lub przedstawienia określonych wariantów działania służących do podjęcia decyzji. W tych przypadkach pierwszą czynnością jest zwykle przekazanie zadania bojowego.

Treść zadania przekazuje najczęściej kierownik ćwiczenia (dowódca danego szczebla) ustnie występując w roli przełożonego lub w formie pisemnej jako rozkaz bojowy (operacyjny). Następnie kierownik ćwiczenia wydaje wytyczne do pracy dowództwa określając czas wypracowania poszczególnych wariantów działania oraz czas odprawy decyzyjnej. W niektórych przypadkach okres przygotowania działań bojowych w treningu sztabowym może się rozpoczynać nie od postawienia zadania, lecz od podania sytuacji taktycznej (położenia) różnej od tej w chwili rozpoczęcia ćwiczenia (wręczenia założenia – sytuacji wyjściowej). Owa zmiana sytuacji może być wykorzystana przez kierownika ćwiczenia do zgrywania działań sztabu w ocenie sytuacji właśnie do opracowania decyzji. Trening sztabowy w okresie przygotowania działań bojowych może się rozpoczynać także od przedstawienia przez szkolonych wariantów działania i ich uzasadnienia. We wszystkich wymienionych przypadkach kierownik ćwiczenia zwraca szczególną uwagę na to, aby praca szkolonego dowództwa jako całości oraz określonych osób funkcyjnych odpowiadała procesowi wypracowania decyzji i odbywała się w warunkach i czasie zbliżonym do realiów pola walki. W okresie dotyczącym przygotowania działań bojowych kierownik ćwiczenia zgrywa i doskonali dowództwo w planowaniu i organizowaniu walki zwracając szczególną uwagę na jakość i terminowość obiegu informacji między poszczególnymi zespołami (sekcjami) stanowiska dowodzenia oraz opracowanie dokumentów bojowych (operacyjnych). Jeżeli natomiast plan przeprowadzenia ćwiczenia przewiduje doskonalenie dowódcy i poszczególnych osób funkcyjnych dowództwa w prowadzeniu rekonesansu lub stawianiu zadań a także organizowaniu synchronizacji działań i zabezpieczenia logistycznego i bojowego walki (operacji), to taki trening prowadzi się w terenie najczęściej wykorzystując wozy dowodzenia.

W okresie **dynamiki walki** zasadniczym zadaniem ćwiczących będzie szybkie wcielenie w życie podjętych decyzji. Wszystkie wiadomości o sytuacji oraz zadania przekazuje się w tym czasie ćwiczącym w takiej formie i takimi kanałami, jakimi poszczególne dowództwa otrzymywałyby w warunkach walki (bitwy). Najczęściej źródłami informacji o przeciwniku będą wszelkiego rodzaju zarządzenia, rozkazy bojowe (operacyjne), informacje z nadrzędnego dowództwa oraz meldunki podwładnych.

**W grze wojennej, ćwiczeniu dowódczo-sztabowym, okres dynamiki walki** jest okresem zasadniczym, gdyż w tym właśnie czasie rozwiązywane są praktycznie problemy taktyczne (operacyjne). Mało tego, wcielane są w życie podjęte decyzje. Konfrontowane są przyjęte zamiary walki z działaniem przeciwnika, terenem itd. Głównym zadaniem kierownictwa ćwiczenia jest dostarczenie różnymi kanałami danych o przeciwniku i porównanie podjętych decyzji z faktycznym działaniem. Duże znaczenie w tym okresie odgrywają zespoły podgrywające działanie przeciwnika, ale także przełożonego, sąsiadów i podwładnych, przebieg ćwiczenia warunkowany (zależy od) jest najczęściej decyzjami (zamiarami działania) ćwiczących dowódców. Duże znaczenie dla przebiegu ćwiczenia ma ciągłe przekazywanie danych z rozpoznania przeciwnika. Treść ich określa sztab kierownictwa ćwiczenia i poprzez określone zespoły (grupy) docierają one do określonych dowódców. Dane te winny być wynikiem dokładnej analizy charakteru umownych działań bojowych wojsk obu stron oraz rezultatów planowanego i prowadzonego przez nich „umownie” rozpoznania. Pozwala to również ustalić, jakie dane z rozpoznania i jakimi sposobami, i w jakich okolicznościach mogą być zdobyte przez jedną czy drugą stronę. Wiadomości o przeciwniku powinny narastać stopniowo w czasie i przestrzeni. Na przykład, jeżeli dowódca strony prowadzącej działania obronne zdecydował się wykonać kontratak, to kierownik ćwiczenia (grupa podgrywająca) powinna dostarczyć mu takich danych z rozpoznania, które pokazują potencjalnego przeciwnika najpierw w rejonie, następnie w czasie marszu, w czasie rozwijania i włamania się w głąb obrony itd. Wówczas dowódca strony broniącej się będzie musiał ocenić zamierzenia przeciwnika oraz przedsięwziąć działania zmierzające do obezwładnienia odwodu przeciwnika. Kierownik (kierownictwo) zaś będzie mogło ocenić umiejętność dowódcy w zakresie analizowania i uogólniania otrzymanych danych oraz śledzić proces organizowania odparcia kontrataku. Rezultaty pracy dowódców ocenia się głównie na podstawie ich umiejętności w zakresie dowodzenia. Jeżeli decyzja i zamiar działania dowódcy danej strony odpowiada sytuacji (położeniu) bojowej, zadania są postawione na czas i zapewniona jest ich realizacja, to kierownik ćwiczenia przyznaje tej stronie powodzenie. W razie natomiast popełnienia przez szkolonych istotnych błędów należy, w miarę możliwości wykazać to w toku rozgrywanej w ćwiczeniu walki (bitwy), do jakich ujemnych skutków może doprowadzić ich nieudolność. Akceptacje podejmowanych decyzji (zamiarów) przez

ćwiczących dowódców następują przez kierownika ćwiczenia najczęściej na stanowisku dowodzenia (miejscu pracy) ćwiczącego. Dla *celów szkoleniowych* można pokazać sposób meldowania decyzji przełożonemu (kierownikowi) z jednoczesnym uzasadnieniem jej głównych punktów.

**W treningu sztabowym** również mogą być rozwiązywane sytuacje dynamiczne. W zależności od celu treningu sztabowego dane o sytuacji mogą narastać stopniowo lub skokowo tj. w pewnych odstępach czasu. Na przykład kierownik treningu sztabowego chcąc doskonalić szkolonych w zbieraniu, analizowaniu i ocenianiu danych podaje je stopniowo tak, aby faktycznie sytuacja narastała (dynamizowała się). Czas operacyjny jest wówczas równy czasowi astronomicznemu. Jeżeli natomiast sytuację taktyczną (położenie) podaje się w celu przerobienia określonych zagadnień, które mogą nie być ze sobą bezpośrednio związane, należy wówczas szkolonym pozostawić dłuższy czas na rozwiązanie określonych problemów taktycznych (operacyjnych). Niezależnie od tego, w jaki sposób przekazywane są dane o sytuacji należy dążyć do tego, aby szkoleni otrzymywali je różnymi drogami, w różnym czasie. Dane te w pierwszej kolejności powinny docierać do tych osób, które uzyskiwałyby je również w pierwszej kolejności w rzeczywistych warunkach walki (bitwy). W okresie dynamiki walki kierownik ćwiczenia będąc jednocześnie ćwiczącym dowódcą powinien umiejętnie łączyć funkcje kierownika ćwiczenia i dowódcy danego szczebla. Powinien zwracać szczególną uwagę na sposób pracy poszczególnych zespołów/sekcji części operacyjnej stanowiska dowodzenia, jako całości, ale także na pracę poszczególnych osób funkcyjnych. W tym właśnie okresie kierownik ćwiczenia powinien dążyć do tego, aby ćwiczące dowództwo stanowiło jednolity (dobrze wyszkolony) organ dowodzenia zdolny do rozwiązywania różnorodnych problemów taktycznych (operacyjnych) zgodnie z wolą dowódcy. W czasie treningu poszczególne sytuacje (położenia) mogą być powtarzane w celu doskonalenia pracy danej sekcji lub zespołu stanowiska dowodzenia. W tym przypadku nie należy dopuścić do nauczania szablonowego rozwiązywania, na pozór podobnych sytuacji bojowych.

## ZAKOŃCZENIE ĆWICZENIA

Ćwiczenie kończy się z reguły po zrealizowaniu tematu ćwiczenia (przeprowadzeniu wszystkich zagadnień szkoleniowych) w miejscu zakończenia (prowadzenia działań)<sup>1</sup> lub innym miejscu wyznaczonym przez kierownika ćwiczenia.

Gry z reguły kończą się podsumowaniem całości rozwiązywanych problemów bez sformułowania określonych wniosków i postulatów dotyczących najbardziej istotnych zagadnień.

Ćwiczenia z dowództwami uważa się za zakończone w pełni po powrocie do miejsc stałej dyslokacji (wyznaczonych rejonów, obozowisk itp.), wykonaniu obsługi technicznej sprzętu wojskowego wyprowadzonego na ćwiczenie oraz złożeniu meldunków przez ćwiczących dowódców o przejściu w stan stałej gotowości.

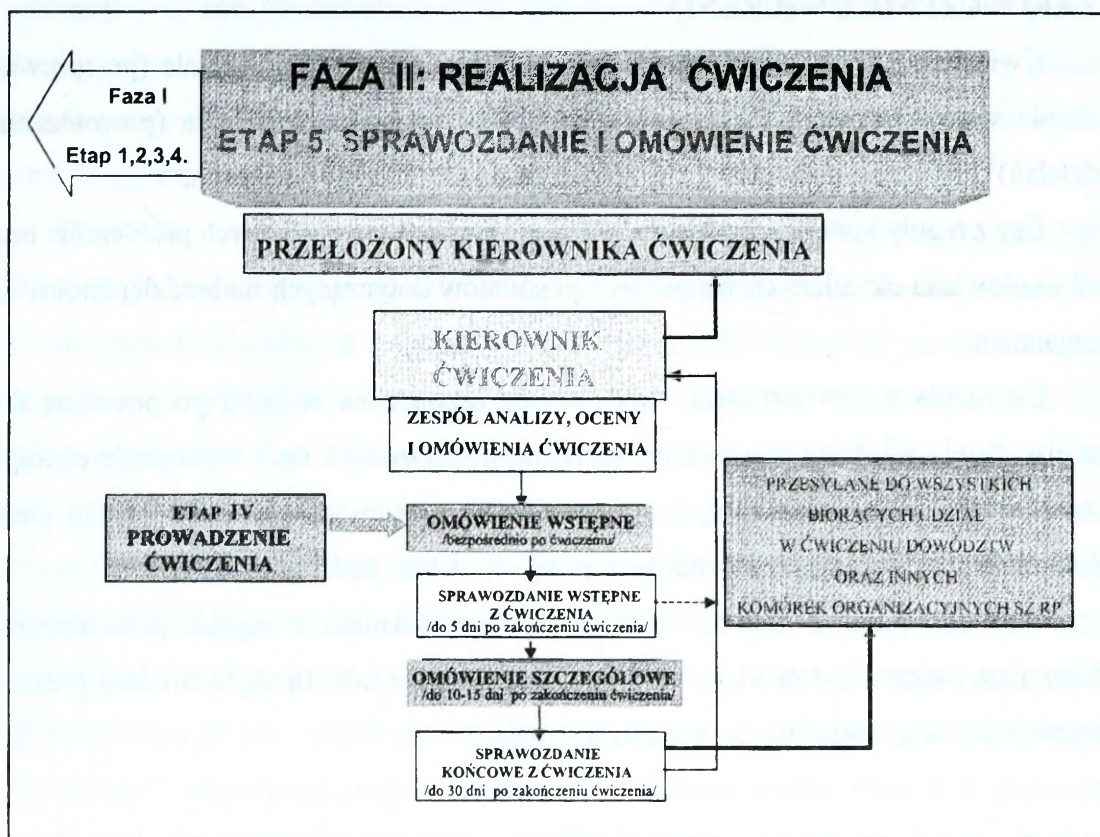
Treningi sztabowe kończą się zazwyczaj omówieniem w rejonie prowadzenia. Natomiast ćwiczenia dowódczo-sztabowe, gry wojenne kończą się w miejscu prowadzenia ostatniego zagadnienia (etapu) ćwiczenia.

### **4.5. Sprawozdanie i omówienie ćwiczeń z dowództwami**

Sprawozdawczość z ćwiczenia i jego omówienie są końcowymi etapami (rys. 4.15.) procesu przygotowania i realizacji ćwiczenia. Celem tych etapów jest wyciągnięcie jak największych korzyści z wysiłków i nakładów poniesionych w procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczenia. Analiza tego procesu zawiera ocenę poszczególnych zespołów ćwiczących w kolejnych fazach ćwiczenia, dodatnie i ujemne strony ich działania, na podstawie, których określa się aktualny stan wyszkolenia dowództw oraz ich zdolność do wykonania zadań zgodnie z przeznaczeniem. Etap ten ma duże znaczenie szkoleniowe i efektywna jego realizacja powinna określić kierunki dalszego doskonalenia dowództw.

---

<sup>1</sup> W szczególności w ćwiczeniach z wojskami jest to rubież (rejon), na którą mają wyjść (osiągnąć) ćwiczące oddziały (pododdziały).



Rys. 4.15. Proces przygotowania i realizacji ćwiczeń z dowództwami – etap sprawozdania i omówienia ćwiczenia

W celu uzyskania wiarygodnych informacji z całego procesu przygotowania i realizacji ćwiczenia należy zorganizować system analityczno-sprawozdawczy, który w kierownictwie ćwiczenia tworzy **zespół analizy, oceny i omówienia** tworząc:

- grupę analizy;
- grupę oceny;
- grupę omówienia;
- grupę badawczą (według potrzeb).

Ważnym elementem każdego ćwiczenia jest jego ocena. Polega ona na oficjalnym ustosunkowaniu się kierownictwa ćwiczenia, a także ćwiczących dowódców do stopnia osiągnięcia założonych w ćwiczeniu celów i stopnia realizacji zagadnień szkoleniowych. Zakres oceniania jest uzgodniony i podany wcześniej (przed rozpoczęciem ćwiczenia) do wiadomości wszystkim ćwiczącym.

#### 4.5.1. OCENA ĆWICZENIA

Kontrola i ocena jest stałą czynnością realizowaną już na etapie przygotowania ćwiczenia i kontynuowaną przez cały czas jego trwania. Jest to, więc proces, w którego wyniku uzyskuje się rzeczywisty obraz poziomu przygotowania szefa zespołu autorskiego (zespołu autorskiego) i wyszkolenia ćwiczących dowódcztw. Dlatego przygotowanie oraz realizacja ćwiczenia są kontrolowane kompleksowo i oceniane na podstawie stopnia osiągnięcia założonych celów w poszczególnych jego etapach. W zależności od rozmachu i rangi ćwiczenia, końcowej oceny dokonuje się po przeprowadzeniu tzw. sesji dyskusyjnej, podczas której szczegółowo analizowany jest przebieg ćwiczenia, osiągnięte rezultaty oraz niedociągnięcia i błędy, jakie popełnili ćwiczący.

W niektórych armiach NATO często spotykaną formą oceny ćwiczeń jest seminarium, w którego ramach eksponuje się dodatnie i ujemne strony ćwiczenia, podkreśla wysiłek autorów i uczestników oraz wykazuje relacje koszt-efekt ćwiczenia.

Podsumowania ćwiczenia<sup>1</sup> dokonuje wspomniana wcześniej grupa oceny ćwiczenia składająca się z najbardziej doświadczonych oficerów, którzy działania ćwiczących dowódców i ich dowódcztw oceniają według kryteriów: osiągnięte rezultaty w rozgrywanych sytuacjach taktycznych lub operacyjnych; efektywność dowodzenia i kontroli na ćwiczących szczeblach; wpływ (reagowanie) na skuteczność wzmocnienia i wsparcia wojsk; powstałe straty (szkody), a w ich efekcie możliwości bojowe pozostałych w dyspozycji sił i środków.

Do zadań szczegółowych **grupy oceny ćwiczenia** należy:

- analizowanie procedur sztabowych, jakie zastosowano w ćwiczeniu;
- eksponowanie niekorzystnych zjawisk lub błędów popełnionych przez ćwiczących;
- zbieranie i analizowanie formularzy oraz ankiet wypełnionych przez ćwiczące osoby funkcyjne w czasie trwania ćwiczenia;
- zbieranie, analizowanie i przetwarzanie niezbędnych informacji do sprawozdania wstępnego i końcowego ćwiczenia.

---

<sup>1</sup> Szczegółowe warunki oceny zawarte są w: *Programie oceny jednostki wojskowej w ramach inspekcji i kontroli kompleksowej*, Dep. Kontr. 10/2000 oraz *Programie oceny operacyjnej dowódcztw Związków Taktycznych i operacyjnych w ramach inspekcji i kontroli kompleksowej*, Dep. Kontr. 12/2001.

Intensywna praca grupy oceny ćwiczenia trwa od momentu rozpoczęcia do zakończenia ćwiczenia, a bezpośrednia ocena (stopień prawidłowości) realizacji zadań następuje po analizie sposobu i czasu ich wykonania oraz w wyniku porównania przyjętych przez ćwiczących rozwiązań, np. z rozwiązaniem autorskim.

Jednym z podstawowych działów, które poddawane będą ocenie w czasie ćwiczenia jest **wyszkolenie taktyczne**. Sprawdza się je w jednostkach (pododdziałach), które osiągnęły stopień wyszkolenia umożliwiający wykonanie zadań taktycznych (ogniowych). Główny wysiłek oceny tego działu skupia się na ustaleniu i ocenie umiejętności prowadzenia działań taktycznych w różnych warunkach oraz wykonywania zadań zgodnie z przeznaczeniem jednostki. Jednym z przedmiotów działu wyszkolenia taktycznego jest **planowanie działań taktycznych i stawianie zadań**. Wymagania dotyczące tego przedmiotu są następujące:

- w jednostce powinien funkcjonować system dowodzenia, zapewniający zorganizowaną i sprawną realizację procesu planowania działań taktycznych i stawiania zadań;
- opracowane dokumenty powinny być merytorycznie poprawne i wykonane w pożądanym terminie;
- stan osobowy biorący udział w procesie decyzyjnym powinien posiadać niezbędny zasób wiedzy i umiejętności do planowania walki, w tym wykonywania wspólnych zadań z jednostkami pozamilitarnych ogniw obronnych;
- zadania dla podległych szczebli dowodzenia powinny być postawione w terminie zapewniającym możliwość wykonania przez nich zadań bojowych.

Do oceny tego przedmiotu przyjęto następującą klasyfikację ocen:

**bardzo dobrze** – jednostka spełnia wymagania;

**dobrze** – proces planowania działań taktycznych i stawiania zadań jest zorganizowany i przebiega sprawnie, a występujące niedociągnięcia nie powodują zakłóceń w dowodzeniu. Zadania podległym elementom ugrupowania stawiane są w terminach umożliwiających ich wykonanie;

**dostatecznie** – w procesie planowania działań taktycznych i stawiania zadań występują niedociągnięcia. Podjęte decyzje nie w pełni odpowiadają zamiarowi

przełożonego. Dokumenty bojowe zawierają uchybienia o charakterze merytorycznym. Występujące opóźnienia w doprowadzeniu zadań do podległych elementów ugrupowania wpływają negatywnie na terminowość ich wykonania. Pomimo niedociągnięć możliwe jest osiągnięcie celu działań;

**niedostatecznie** – funkcjonowanie poszczególnych elementów systemu dowodzenia jest niespójne. Dokumenty nie zostały opracowane lub posiadają błędy merytoryczne wykluczające ich wykorzystanie w procesie dowodzenia. Zadania zostały postawione w terminie uniemożliwiającym ich wykonanie.

Drugim podstawowym przedmiotem tego działu szkolenia jest **prowadzenie działań taktycznych**.

Określono następujące wymagania w stosunku do tego przedmiotu:

– jednostka, w zależności od jej przeznaczenia powinna być przygotowana do prowadzenia działań taktycznych lub zabezpieczenia innych jednostek prowadzących działania taktyczne w różnych warunkach terenowych i meteorologicznych;

– funkcjonujący w jednostce system dowodzenia powinien zapewniać trwałość, ciągłość, operatywność i skrytość dowodzenia;

– działania taktyczne pododdziałów powinny być prowadzone zgodnie z ustaleniami zawartymi w regulaminach, instrukcjach i normach szkoleniowych. Zadania bojowe powinny być w pełni i sprawnie wykonywane.

Klasyfikacja *ocen za ten przedmiot* przedstawia się następująco:

**bardzo dobrze** – jednostka spełnia wymagania;

**dobrze** – przygotowanie jednostki do prowadzenia działań taktycznych jest niepełne, jednak ilość i charakter uchybień nie ograniczają jej możliwości bojowych. Występujące przerwy w dowodzeniu oraz nieprawidłowości w stosowaniu zasad tajnego dowodzenia nie mają wpływu na wykonanie zadań. Nieprawidłowości w działaniu pododdziałów (elementów ugrupowania bojowego) nie mają zasadniczego wpływu na wykonanie postawionych zadań;

**dostatecznie** – przygotowanie jednostki do prowadzenia działań taktycznych jest niepełne, a uchybienia w sposób istotny ograniczają jej możliwości bojowe. Przerwy w dowodzeniu i nieprawidłowości w stosowaniu zasad tajnego dowodzenia mogą spowodować zakłócenia w wykonaniu zadań. Działania pododdziałów (elementów

ugrupowania bojowego) odbiegają od wymogów regulaminowych i instrukcyjnych, ale umożliwiają wykonanie zadań;

**niedostatecznie** – jednostka nie jest przygotowana do prowadzenia działań taktycznych. Ciągłość dowodzenia nie jest zachowywana. Nieprawidłowości w stosowaniu zasad tajnego dowodzenia doprowadzają do ujawnienia przeciwnikowi położenia zasadniczych elementów ugrupowania lub zamiaru rozegrania walki. Działania pododdziałów rażąco odbiegają od wymogów regulaminowych i instrukcyjnych i nie zapewniają wykonania zadań.

#### 4.5.2. OMÓWIENIE ĆWICZENIA

Ważną, nie zawsze docenianą, częścią każdego ćwiczenia jest jego omówienie. Polega ono na oficjalnym ustosunkowaniu się kierownika ćwiczenia i jego zastępców, a także ćwiczących dowódców do stopnia osiągnięcia założonych w ćwiczeniu celów i stopnia realizacji zagadnień szkoleniowych. Zawiera ona ocenę aktualnego stanu wyszkolenia ćwiczących (osiągnięcia i niedociągnięcia) i poprzez to pozwala określić kierunki dalszego doskonalenia dowództw. Aby omówienie spełniało swoją rolę musi je cechować konkretność oraz obiektywność oceny ćwiczących i bezkompromisowe ujawnianie niedociągnięć. Zbyt ogólnikowe i nasycone teorią omówienie ćwiczenia, szczególnie na niższych szczeblach dowodzenia, jest w zasadzie zaprzeczeniem celowości jego prowadzenia<sup>1</sup>. Stosowanie ogólnikowych sformułowań w rodzaju: „niektórzy oficerowie”, „niektóre komórki” powinno być zakazane. Używanie ich w omówieniu, nie dość że nie sprzyja usuwaniu braków i niedociągnięć to jest przede wszystkim szkodliwe moralnie, bowiem nie daje należytej satysfakcji tym, którzy wzorowo wykonywali swoje zadania. Ponadto, omawiając ćwiczenie nie można poprzestać na ujawnianiu niedociągnięć. Należy dokonać głębokiej analizy przyczyn ich powstawania i wskazać sposoby i termin ich usunięcia. Ważną rolę w omówieniu ćwiczenia odgrywa jego forma i warunki przeprowadzenia. Aby zaobserwować uwagę uczestników omówienia, a więc zwiększyć ich zainteresowanie, należy prezentować na zasadzie

---

<sup>1</sup> Por. S. Kołcz, *Kierunki doskonalenia planowania, organizacji i prowadzenia szkolenia w SZ RP*, Myśl Wojskowa 1987, s. 30; B. Szulc, *Metodyka przygotowania ...* wyd. cyt., s.192.

przeciwstawień – zamiary najlepsze i najłabsze, dokumenty dowodzenia opracowane wzorcowo i niezgodnie z wymogami pracy sztabu.

Omówienie ćwiczenia<sup>1</sup> składa się z dwóch etapów:

- omówienia wstępnego;
- omówienia szczegółowego.

**Omówienie wstępne** prowadzone jest bezpośrednio po zakończeniu ćwiczenia, gdy jeszcze w pamięci uczestników przedsięwzięcia pozostają świeże wrażenia. W omówieniu tym powinni wziąć udział uczestnicy pełniący kierownicze funkcje w kierownictwie ćwiczenia oraz kierownicza kadra ćwiczącego dowództwa. Obowiązkowo w omówieniu wstępnym powinni wziąć udział wszyscy, którzy pełniąc kierownicze funkcje zdecydowali o osiągnięciu celów ćwiczenia i zrealizowaniu zagadnień szkoleniowych oraz mają kompetencje służbowe, aby po wysłuchaniu uwag kierownika ćwiczenia określić sposób usunięcia niedociągnięć. **Celem** omówienia jest: zebranie uwag i wniosków od wszystkich uczestników ćwiczenia; przedyskutowanie jakości (sposobów) wywiązywania się ze swoich zadań w toku ćwiczenia, szczególnie w odniesieniu do celów założonych w ćwiczeniu oraz wskazanie wykorzystania zebranych doświadczeń i wniosków do ewentualnego wdrożenia w praktyce szkoleniowej.

*Omówienie wstępne* składa się najczęściej z trzech części<sup>2</sup>. W pierwszej części podaje się temat, cele szkoleniowe, skład stron, położenie wyjściowe i zamiary (decyzje) stron. W drugiej części natomiast przedstawia się ogólny przebieg ćwiczenia i na jego tle ocenę decyzji podejmowanych przez ćwiczących. Ponadto w tej części mogą być też wyjaśniane teoretyczne podstawy realizowanych zagadnień szkoleniowych, zwłaszcza nowych lub niewłaściwie rozwiązywanych problemów taktycznych (operacyjnych) i organizacyjnych. Przebieg tej części omówienia może być dwojaki tzn. według etapów ćwiczenia lub problemów taktycznych (operacyjnych) rozwiązywanych w ćwiczeniu. W trzeciej części omówienia dokonuje się wnikliwej i wszechstronnej oceny pracy ćwiczących dowództw uwzględniając kolejno poszczególne sekcje i zespoły części operacyjnej stanowiska dowodzenia (danego szczebla), dowódz-

---

<sup>1</sup> Projekt omówienia przygotowuje *grupa omówienia* – zespołu analny, oceny i omówienia ćwiczenia – kierownictwa ćwiczenia.

<sup>2</sup> Na podstawie przeprowadzonych badań – obserwacji omówień ćwiczeń w Szt. Gen. WP oraz w AON można przyjąć, że taki sposób jest najczęściej praktykowany.

stwa rodzajów wojsk, poszczególne oddziały (pododdziały) lub też poszczególne etapy przygotowania i prowadzenia walki (operacji).

W końcowej fazie omówienia wstępnego kierownik ćwiczenia przedstawia uogólnione wnioski, w których wskazuje na stopień osiągnięcia celów ćwiczenia oraz przygotowania dowództw do wykonania właściwych dla nich zadań bojowych (operacyjnych). Następnie stawia zadania – zaleca wykorzystać pozytywne doświadczenia zdobyte w ćwiczeniu oraz określa sposoby i terminy usunięcia niedociągnięć ujawnionych w toku ćwiczenia.

**Omówienie szczegółowe** – przedsięwzięcie realizowane jest między 10-15 dniem po zakończeniu ćwiczenia. Przesyła się je do wszystkich biorących udział w ćwiczeniu dowództw oraz innych zainteresowanych komórek organizacyjnych SZ RP. Przebieg omówienia może przyjmować następujący układ:

- przedstawienie tematu, celów szkoleniowych, składu stron, ich położenie wyjściowe oraz zamiary;
- omówienie przebiegu ćwiczenia;
- uwagi szefa zespołu (grupy) omówienia dotyczące przebiegu ćwiczenia wg jego etapów;
- uwagi szczegółowe osób funkcyjnych kierownictwa ćwiczenia;
- uwagi i spostrzeżenia dowódców biorących udział w ćwiczeniu;
- uwagi zamykające, kierownika ćwiczenia dla poszczególnych uczestników omówienia.

#### **4.5.3. SPRAWOZDANIE Z ĆWICZENIA**

Sprawozdania z ćwiczeń<sup>1</sup> stanowią jedno z podstawowych źródeł oceny uczestników ćwiczenia oraz pozwalają na określenie kierunków dalszego doskonalenia dowództw. Wyróżniamy:

- sprawozdanie wstępne z ćwiczenia;
- sprawozdanie końcowe z ćwiczenia.

---

<sup>1</sup> Sprawozdania z ćwiczeń opracowuje *grupa oceny* – zespołu analizy, oceny i omówienia ćwiczenia – kierownictwa ćwiczenia.

**Sprawozdanie wstępne z ćwiczenia** – jest pierwszym oficjalnym, pisemnym meldunkiem składanym po zakończeniu ćwiczenia. Powinno być ono przesłane przez kierownika ćwiczenia w terminie **do 5 dni** od daty jego zakończenia do przełożonego.

Sprawozdanie to powinno zawierać:

- nazwę i termin przeprowadzenia ćwiczenia;
- cele i problemy rozpatrywane w ćwiczeniu;
- przedsięwzięcia realizowane w trakcie planowania ćwiczenia;
- bazę danych z ćwiczenia (w części dotyczącej ogólnej struktury organizacyjnej ćwiczących);
- skład kierownictwa ćwiczenia;
- problemy rozpoznawcze i operacyjne;
- problemy połączonych działań;
- zagadnienia zabezpieczenia logistycznego;
- zagadnienia współpracy z komórkami pozamilitarnymi.

**Sprawozdanie końcowe z ćwiczenia** – jest dokumentem kończącym ćwiczenie. Opracowywane jest przez sztab kierownika ćwiczenia i przesyłane do przełożonego oraz pozostałych wyższych dowództw i sztabów zgodnie z obowiązującym w Siłach Zbrojnych RP systemem sprawozdawczości. Podstawę merytoryczną opracowania końcowego sprawozdania z ćwiczenia stanowią: sprawozdanie wstępne z ćwiczenia, opracowane przez grupę oceny ćwiczenia; uwagi i spostrzeżenia określone w ramach omówienia wstępnego; oceny, uwagi i ustalenia przedstawione podczas omówienia szczegółowego; uwagi i propozycje uczestników ćwiczenia oraz raport z analizy ćwiczenia, opracowany przez grupę analizy ćwiczenia.

**Układ i treść sprawozdania końcowego jest następująca:**

**1. Pismo wprowadzające** (przedstawienie komentarza ogólnego na temat ćwiczenia, potrzeba przeprowadzenia ćwiczenia, uwarunkowania historyczne i ogólna koncepcja ćwiczenia oraz anomalii, w tym: nieprawidłowości, odstępstwa od norm, zasad i reguł występujących w trakcie przygotowania i prowadzenia ćwiczenia).

**2. Streszczenie ćwiczenia**, które powinno zawierać:

- identyfikację ćwiczenia (nazwa, forma, typ i obszar prowadzenia oraz inne istotne dane przyjęte w trakcie organizacji ćwiczenia);
- dane kierownictwa ćwiczenia;

- wykaz uczestniczących dowództw i wojsk przedstawiony w formie tabelarycznej;
- cel główny i cele szczegółowe ćwiczenia.

**3. Opis ćwiczenia** (opracowywany dla osób niewtajemniczonych w procedury planowania i prowadzenia ćwiczenia. Powinien dostarczyć pełnej i wyczerpującej informacji dotyczącej celu głównego i celów szczegółowych ćwiczenia).

**4. Załączniki tematyczne** powinny zawierać rekomendacje, propozycje, komentarze i polecenia do dalszego działania dla podwładnych dowództw i wojsk, a także dla wyższych dowództw i agencji zewnętrznych.

Obszary tematyczne załączników mogą być podporządkowane tylko sprawom operacyjnym lub innym, takim jak: planowanie i prowadzenie ćwiczenia, logistyka, komunikacja czy transport. Załączniki te powinny określać w niezbędnym zakresie, zagadnienia dotyczące: zaistniałych problemów, które są odbiegające od ogólnie przyjętych, w stosunku do poszczególnych obszarów tematycznych; komentarza kierownika ćwiczenia; wniosków i rekomendacji kierownika ćwiczenia w zakresie podjęcia działań z ich jasnym opisem oraz określeniem wykonawcy oraz wcielenia do praktyki szkoleniowej nowych, wartościowych rozwiązań poprzez weryfikację, uaktualnienie lub opracowanie publikacji, poradników i instrukcji dotyczących problematyki przygotowania i prowadzenia ćwiczeń.

**5. Podsumowanie działania** to sposób realizacji poleceń, zadań i rekomendacji przedstawionych przez kierownika ćwiczenia w załącznikach tematycznych (pkt 4).

Wykorzystywanie wniosków i doświadczeń z ćwiczeń jest ciągłym procesem, na który składa się popularyzacja i wdrażanie uzyskanych wyników do praktyki szkoleniowej dowództw i wojsk. Celem tego procesu jest doskonalenie strony organizacyjnej ćwiczeń w szerokim tego słowa znaczeniu. Jedynie bezustanne eliminowanie mankamentów występujących w funkcjonowaniu jednostek, w tym przede wszystkim wynikłych podczas szkolenia (ćwiczeń), pozwala na ciągłe usprawnianie planowania, przygotowania i prowadzenia oraz obniżania ich kosztów. Pozwala to na efektywniejsze przygotowanie dowództw do wymagań współczesnego pola walki oraz ciągłe weryfikowanie ich zdolności operacyjnych.

## ROZDZIAŁ 5

# MODYFIKACJA FORM I METOD DOSKONALENIA DOWÓDZTW

---

**W** dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych ze względu na ich specyfikę istnieje potrzeba wypracowania nowego podejścia do treści i metod doskonalenia dowództw oraz opracowania odpowiednich dokumentów normujących tok ich przygotowania i prowadzenia. Niemniej jednak bogactwo doświadczeń badawczych i szkoleniowych innych organizacji powinno skłaniać oficerów odpowiedzialnych za działalność szkoleniową do twórczej refleksji nad potrzebą i możliwością wykorzystywania dorobku teorii zarządzania zasobami ludzkimi do planowania doskonalenia podległych sobie dowództw szczebla taktycznego.

*Doskonalenie* dowództw szczebla taktycznego to systematyczne podnoszenie przez kadry danego dowództwa poziomu ich wiadomości i umiejętności niezbędnych do wykonywania zadań na danym stanowisku. W uogólnieniu można, więc stwierdzić, że celem doskonalenia kadr dowództw szczebla taktycznego *jest zmniejszanie, a niekiedy nawet eliminacja luki kompetencyjnej*. Luka ta wynika z:

- odejścia lub zmiany stanowiska poszczególnych osób funkcyjnych,
- kariery poziomej i pionowej,
- **zmian organizacyjnych, w tym zmian strukturalnych**, zmian metod pracy, zmian techniki i technologii,
- zmian w otoczeniu, czyli zmian w dokumentach normatywnych, rozwoju naukowo-technicznym, itp.

Doskonalenie prowadzi również do wzrostu *kompetencji dowódczych* (kierowniczych). Zgodzić się należy ze stwierdzeniem, iż rozwój zawodowy uzupełnia braki w kompetencjach i stanowi element systemu zarządzania kompetencjami<sup>1</sup>. Kompetencje to wykorzystywana na stanowisku pracy wiedza, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do działań zespołowych, konkretne umiejętności wymagane w pracy oraz

---

<sup>1</sup> T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997, s. 48.

kultura osobista<sup>1</sup>. Struktura kompetencji powstaje w wyniku oceny przystawiania kompetencji do wymagań różnych zadań. Kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji. Z uwagi na to, że na kompetencje składają się: wiedza, umiejętności oraz cechy osobowości kierownika, pojęcie *doskonalenie* należy odnosić do każdej z wymienionych sfer.

*Szkolenie* odnosi się do wdrażania pracowników wykonawczych lub technicznych w prace, do których wykonywania zostali zatrudnieni. Natomiast *doskonalenie* odnosi się do uzyskania przez menedżerów i pracowników fachowych kwalifikacji niezbędnych zarówno na obecnym, jak i ewentualnym przyszłym stanowisku.

W zależności od celu i zakresu działalności szkoleniowej możemy wyróżnić<sup>2</sup>:

- szkolenie, przyuczanie oficerów (podoficerów) do wykonywania pracy na obecnym stanowisku,
- doskonalenie oficerów (podoficerów) w celu podniesienia jakości ich pracy na obecnym stanowisku lub osiągnięcia awansu,
- trening personalny (osobisty) rozwoju kadr danego dowództwa.

W związku z powyższym w niniejszym rozdziale zostaną przedstawione rezultaty badań obrazujące rozwiązanie problemu wyrażonego w postaci następujące pytania: *Jakie kierunki zmian powinno się zastosować w zakresie modyfikacji form i metod doskonalenia (szkolenia) dowództw (sztabów) wojsk lądowych?*

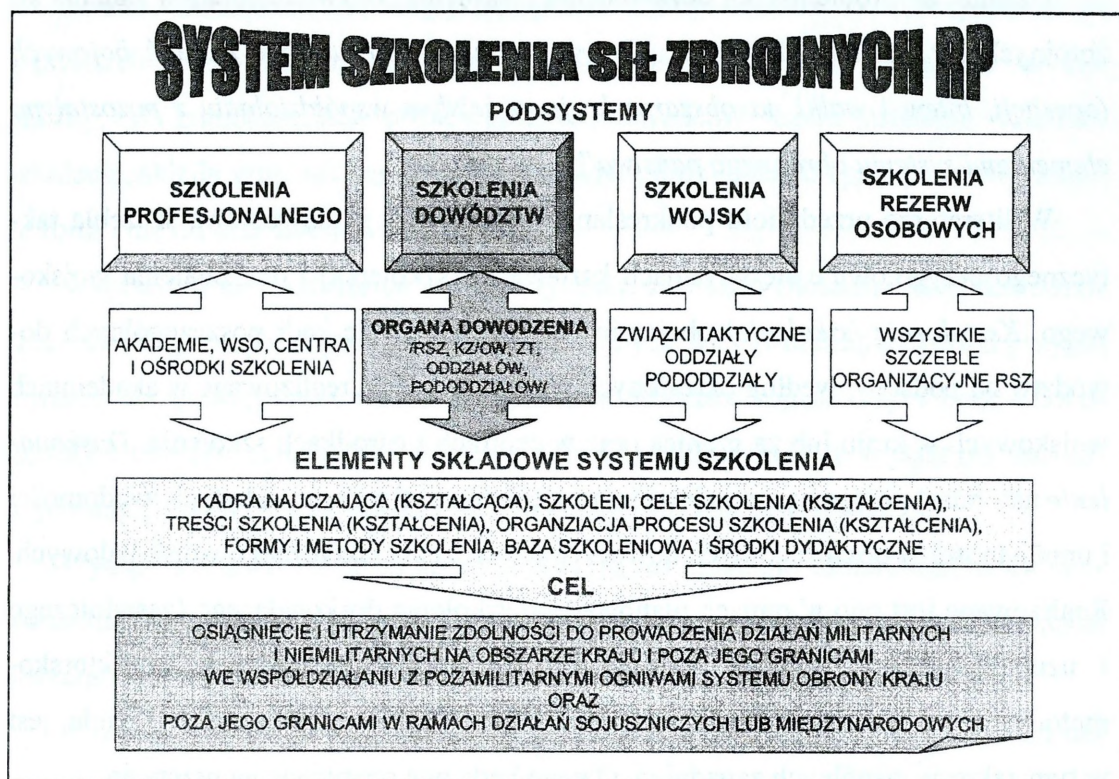
### **5.1. System szkolenia wojsk lądowych**

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu dowodzi stosunkowo dużej różnorodności poglądów, co do poszczególnych składowych systemu szkolenia SZ RP. Wyniki badań pozwalają jednak wysnuć wniosek, iż w skład systemu szkolenia (rys.5.1.) sił zbrojnych RP powinny wchodzić następujące podsystemy (systemy niższego rzędu): podsystem szkolenia profesjonalnego, podsystem szkolenia dowództw, podsystem szkolenia wojsk oraz podsystem szkolenia rezerw osobowych.

---

<sup>1</sup> A. Sajkiewicz, *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w:] *Zarządzanie pracownikami*, red. K. Makowski, Poltext, Warszawa 2001, s. 30.

<sup>2</sup> Por. B.R. Kuc, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 167; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997, s. 436.



Źródło: opracowanie własne.

*Rys. 5.1. System szkolenia sił zbrojnych RP*

Przy wdrażaniu zmian poszczególnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych najbardziej istotne znaczenia będzie miał podsystem szkolenia dowództw, ponieważ tam znajdują się organa dowodzenia (zasoby ludzkie, kadry) poszczególnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych.

Zmieniająca się koncepcja doskonalenia (szkolenia) dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych w ostatnich latach XX wieku ma swoje podłoże i uzasadnienie przede wszystkim w zmianach geopolitycznych i polityczno-militarnych oraz ekonomicznych, jakie miały miejsce w Europie. Przyjęte założenia nowej koncepcji obronności państwa spowodowały, że zmianie ulec musiały nie tylko struktury organizacyjne dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych, ale głównie ich zadania, realizowane w celu zapewnienia suwerenności i bezpieczeństwa granic, a także charakter obronny doktryny wojskowej.

Uznano, że problematyka doskonalenia (szkolenia) odzwierciedlająca zadania sił zbrojnych RP powinna dotyczyć: „*Przygotowania i prowadzenia działań bojowych (operacji, bitew i walk) na obszarze kraju w ścisłym współdziałaniu z pozostałymi elementami systemu obronnego państwa*”<sup>1</sup>.

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, iż dowództwa szczebla taktycznego przygotowuje się w ramach kształcenia (szkolenia) i doskonalenia wojskowego. *Kształcenie (szkolenie)* obejmuje bowiem nauczanie kadr poszczególnych dowództw od podstaw, według określonych programów i jest realizowane w akademiach wojskowych w kraju lub za granicą oraz w centrach i ośrodkach szkolenia. *Doskonalenie* natomiast polega na uzupełnieniu, pogłębieniu i utrwaleniu nabytych wiadomości i umiejętności w poszczególnych dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych. Realizowane jest ono w ramach planowanego szkolenia doskonalącego (zasadniczego i uzupełniającego), różnego rodzaju kursach specjalistycznych i instruktorsko-metodycznych łączących zarówno elementy szkolenia i doskonalenia. Wiele jest w tym zakresie wspólnych zagadnień, dlatego będą one omawiane na przemian.

W kontekście powyższych refleksji modyfikacji systemu doskonalenia (szkolenia) dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych upatrywano w trzech zasadniczych sferach: *celów, treści* oraz *form i metod doskonalenia* (szkolenia).

W sferze *celów* – doskonalenie ma zapewnić przygotowanie kadry poszczególnych dowództw szczebla taktycznego do objęcia kolejnych – wyższych stanowisk służbowych, zaś kadry jednostek skadrowanych i o niepełnych stanach – do utrzymania podstawowej sprawności organizacyjno-szkoleniowej i bojowej.

W sferze *treści* – należy uwzględnić zmiany zachodzące w strategii, taktyce i sztuce operacyjnej, będące wynikiem oceny zagrożeń militarnych państwa.

W sferze *form i metod* – doskonalenie kadry poszczególnych dowództw ma sprzyjać nauczaniu i doskonaleniu umiejętności prowadzenia walki, bitwy, operacji oraz szkolenia pokojowego, z uwzględnieniem potrzeb oraz możliwości szkoleniowych w układzie narodowym i sojuszniczym.

---

<sup>1</sup> Zob. *Założenia polskiej polityki obronnej*, SG WP, Warszawa 1989, s. 4 i 5.

Ponadto założono, że tworzący się system szkolenia SZ RP ma funkcjonować na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej sił zbrojnych RP w sposób autonomiczny. W kompetencjach poszczególnych dowódców leżało ustalanie struktury szkolenia, składu grup szkoleniowych (zespołów), problematyki (przedmiotów), a także form i metod oraz kosztów szkolenia.

Wypracowanie i wdrożenie nowego systemu szkolenia (doskonalenia) dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych sił zbrojnych RP, gwarantującego ich przygotowanie do wykonywania wspólnych zadań w układzie sojuszniczym oraz autonomicznym układzie narodowym, jest procesem długofalowym i wymagającym zasadniczych modyfikacji (zmian) wszystkich elementów strukturalnych systemu.

Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują, że zmianom zmierzającym do unowocześnienia systemu doskonalenia (szkolenia) należy upatrywać w następujących obszarach i wprowadzenia nowych treści.

*W obszarze przemian strukturalno-organizacyjnych* mających wpływ na system doskonalenia (szkolenia) do najważniejszych zaliczyć należy:

- dokonanie zmian w strukturach organizacyjnych dowództw według wymagań tzw. jednolitej struktury dowództw;
- wyznaczenie i przygotowanie dowództw jednostek przeznaczonych do sił natichmiasowego i szybkiego reagowania do bezkolizyjnego przejścia na struktury wojenne oraz dowodzenie podległymi jednostkami w sytuacjach kryzysowych i ewentualnej wojny;
- przygotowanie organizacyjne i profesjonalne kadry dowództw do działań w systemie narodowym i w składzie zgrupowań międzynarodowych<sup>1</sup>.

W jednostkach przeznaczonych do przeformowania lub rozformowania i do zmiany podporządkowania organizacyjnego zakres i częstotliwość doskonalenia (szkolenia) dowództw szczebla taktycznego należy dostosować do potrzeb ich zgrania w nowych strukturach i przygotowania do działań zgodnie z bojowym przeznaczeniem (misją).

*W obszarze osiągnięcia interoperacyjności* dowództw do najważniejszych czynników zalicza się:

---

<sup>1</sup> Zob. *Wytyczne zastępcy szefa Sztabu Generalnego WP ds. systemów dowodzenia i szkolenia do szkolenia SZ RP*, SG WP, Warszawa 1999, s. 2.

– doskonalenie dowództw szczebla taktycznego w zakresie modelowego wypracowywania decyzji (procesu decyzyjnego) według procedur NATO;

– wdrożenie do praktyki szkoleniowej sojuszniczego systemu odwzorowania graficznego sytuacji operacyjno-taktycznej oraz procedur dowodzenia wojskami według narodowych norm obronnych.

*W obszarze osiągania kompatybilności szkoleniowej do najważniejszych czynników i działań zaliczyć należy:*

– popularyzację wniosków oraz doświadczeń szkoleniowych uzyskiwanych dzięki międzynarodowej współpracy;

– wzbogacenie narodowych form (metod) szkolenia operacyjno-taktycznego zwłaszcza w zakresie informatycznego i komputerowego wsparcia procesu szkolenia.

Przedstawione czynniki w zasadniczy sposób przyczyniły się nie tylko do interoperacyjności i kompatybilności w zakresie organizacji szkolenia sił zbrojnych, ale także wpłynęły na jego cel.

Głównym celem doskonalenia (szkolenia) dowództw wszystkich szczebli organizacyjnych sił zbrojnych RP *jest osiągnięcie i utrzymanie wymaganego stopnia zdolności bojowej przez jednostki wysokiej gotowości bojowej oraz zapewnienie pozostałym kategoriom sił warunków szkolenia na poziomie umożliwiającym osiągnięcie w zakładanych terminach zdolności do wykonywania zadań zgodnie z ich przeznaczeniem.*

Proces ten powinien zapewnić *organom dowodzenia szczebla strategicznego* osiągnięcie zdolności do planowania i prowadzenia wspólnych operacji militarnych w ramach połączonych sił zbrojnych NATO zgodnie z art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego oraz działań militarnych i niemilitarnych prowadzonych na mocy postanowień organizacji międzynarodowych, a wynikających z konieczności reagowania w sytuacjach i obszarze zainteresowania NATO i poza nim. Natomiast *organom dowodzenia szczebla taktycznego* powinien zapewnić osiągnięcie zdolności do planowania i prowadzenia wspólnych z siłami sojusznicznymi operacji obronnych i kryzysowych na terytorium kraju i poza jego granicami, a także do przyjęcia sił wzmocnienia i realizacji na ich rzecz zadań wynikających z funkcji państwa gospodarza (HNS).

Z celu głównego wynikają *cele szczegółowe* (rys.5.2.) szkolenia dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych, do których zaliczamy:

1. *W sferze działań militarnych:*

a) *na terytorium kraju:*

– wszechstronne przygotowanie do planowania, organizowania i prowadzenia działań operacyjno-taktycznych w różnych warunkach w wypadku operacji na terytorium kraju;

– utrzymanie wysokiej sprawności do rozwiązywania złożonych problemów kryzysowych oraz likwidacji konfliktów zbrojnych o małej skali;



Źródło: opracowanie własne na podst.: *Program szkolenia organów dowodzenia Sił Zbrojnych RP na lata 2001–2006*. SG WP – Generalny Zarząd Organizacyjny, Warszawa 2001, s. 7; J. Halik, *System szkolenia...*, wyd. cyt., cz. II, s. 33.

**Rys. 5.2. Cele szkolenia dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych**

b) *poza granicami kraju:*

– przygotowanie do udziału w operacjach wojskowych na obszarze zainteresowania NATO w ramach obrony kolektywnej;

- nabywanie umiejętności w realizacji zadań wynikających z planowania i prowadzenia operacji reagowania kryzysowego poza obszarem NATO;
- utrzymanie gotowości do udziału w misjach pokojowych prowadzonych pod patronatem (na mocy postanowień) ONZ, OBWE, UE lub NATO.

## 2. *W sferze działań niemilitarnych:*

### *a) na terytorium kraju:*

- przygotowanie do udziału w edukacji obronnej społeczeństwa oraz przygotowanie kadr administracji rządowej i samorządowej szczebla wojewódzkiego, powiatowego i gminnego;
- wypracowanie i doskonalenie zasad i sposobów działania oraz współdziałania między dowództwami poszczególnych szczebli organizacyjnych sił zbrojnych RP, a terenową administracją rządową i samorządową w zakresie likwidacji skutków klęsk żywiołowych, katastrof i skażeń ekologicznych;

### *b) poza granicami kraju:*

- przygotowanie wytypowanych jednostek (oddziałów) lub oficerów do pełnienia funkcji rozjemczych lub funkcji obserwatorów w ramach misji pokojowych ONZ;
- utrzymanie gotowości do niesienia pomocy w ramach likwidacji skutków klęsk żywiołowych i pomocy humanitarnej na terytorium państw sojuszu lub w najbliższym otoczeniu Polski.

Tak określone cele szkoleniowe mogą być osiągnięte w toku szkolenia operacyjno-taktycznego realizowanego w systemie sojuszniczym i narodowym<sup>1</sup>.

Z przedstawionych celów oraz zadań wynikają bezpośrednio *treści* doskonalenia (szkolenia) dowództw poszczególnych związków operacyjnych, taktycznych oraz oddziałów (pododdziałów).

W myśl zadań wynikających z kompetencyjnego zakresu odpowiedzialności szkoleniowej dowódcy określonych szczebli dowodzenia są odpowiedzialni za dobór treści i takie zorganizowanie szkolenia, aby stojące przed nimi zadania były traktowane priorytetowo i praktycznie wyćwiczone. Stwarza to wymóg stosowania w szkoleniu dowództw określonej problematyki o treściach ściśle związanych z zadaniem głów-

---

<sup>1</sup> Por. *Program szkolenia organów dowodzenia Sił Zbrojnych RP na lata 2001-2006*, Szt. Gen. WP – Generalny Zarząd Organizacyjny, Warszawa 2001, s. 8.

nym, które formułuje przełożony<sup>1</sup>. Inaczej mówiąc, współczesne przygotowanie profesjonalne – indywidualne i zespołowe – kadry dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych sił zbrojnych RP jest uwarunkowane zadaniami wynikającymi z wojennego przeznaczenia określonych dowództw.

W związku z powyższym treści szkolenia powinny sprzyjać przygotowaniu do działania dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych w różnych sytuacjach (w czasie pokoju, kryzysu lub wojny).

Problematykę szkolenia dowództw SZ RP ze względu na szczebel dowodzenia można rozpatrywać jako szkolenie wojskowe militarne: strategiczne, operacyjne i taktyczne.

*Szkolenie strategiczne* – to zorganizowane w czasie pokoju przedsięwzięcia szkoleniowe (w tym ćwiczenia) dla centralnych ośrodków decyzyjnych kierujących siłami zbrojnymi oraz elementów centralnych organów administracji państwowej, a także centralnych organów zarządzania i kierowania ogniwami pozamilitarnymi w celu ich przygotowania do rozwiązywania zasadniczych problemów strategii obronnej państwa i Sojuszu Północnoatlantyckiego.

*Szkolenie operacyjne* – to realizowane w czasie pokoju przedsięwzięcie szkoleniowe (w tym ćwiczenia) dla dowództw okręgów wojskowych, rodzajów sił zbrojnych, związków operacyjnych, organów administracji państwowej i terenowej, a także okręgowych, regionalnych, rejonowych oraz wojewódzkich organów zarządzania i kierowania ogniwami pozamilitarnymi, mające na celu przygotowanie ich do realizacji zadań operacyjnych w strefach odpowiedzialności okręgu w ramach obrony obszaru kraju lub prowadzenia operacji sojuszniczych w ramach NATO.

*Szkolenie taktyczne* – to prowadzone w czasie pokoju przedsięwzięcia szkoleniowe (w tym ćwiczenia) związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów wszystkich rodzajów sił zbrojnych oraz rodzajów wojsk, a także organów samorządów terytorialnych i ogniw pozamilitarnych w celu przygotowania ich do prowadzenia walki w rejonach odpowiedzialności lub w składzie sił międzynarodowych w ramach NATO.

---

<sup>1</sup> Zadanie główne formułuje dowódca (przełożony) dla podwładnego. Dla dowódcy (dowództwa) wojsk lądowych SZ RP zadanie formułuje w swoim rozkazie do działalności szkoleniowej na rok – szef Sztabu Generalnego WP, dla dowódcy (dowództwa) korpusu – dowódca wojsk lądowych, dla dowódcy (dowództwa) dywizji – dowódca korpusu w swoim rozkazie szkoleniowym na dany rok itd.

Reasumując, problematyka doskonalenia (szkolenia) poszczególnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych realizowana w toku procesu szkolenia powinna zawierać między innymi treści pozwalające na:

- *doskonalenie umiejętności planowania i prowadzenia operacji, bitew i walk, w tym dowodzenia wojskami na terytorium kraju;*
- *organizowanie działań w ramach ugrupowania operacyjnego (taktycznego) lub samodzielnie;*
- *współdziałanie z wojskami obrony terytorialnej, organami administracji rządowej i samorządu terytorialnego;*
- *osiągnięcie i ugruntowanie interoperacyjności w realizacji zadań w ramach struktur (ugrupowań) narodowych i sojuszniczych, zarówno na terytorium kraju jak i poza granicami, w tym także przygotowanie do udziału w operacjach kryzysowych i humanitarnych;*
- *kształtowanie umiejętności kadry poszczególnych dowództw i wojsk, dywizji, brygad (pułków) oraz batalionów w zakresie planowania i realizacji przemieszczeń (marszów) i przegrupowań różnymi sposobami, w różnym terenie;*
- *wewnętrzne zgrywanie struktur dowództw szczebla taktycznego w prowadzeniu operacji sojuszniczych i reagowania kryzysowego.*

## **5.2. Proces doskonalenia dowództw**

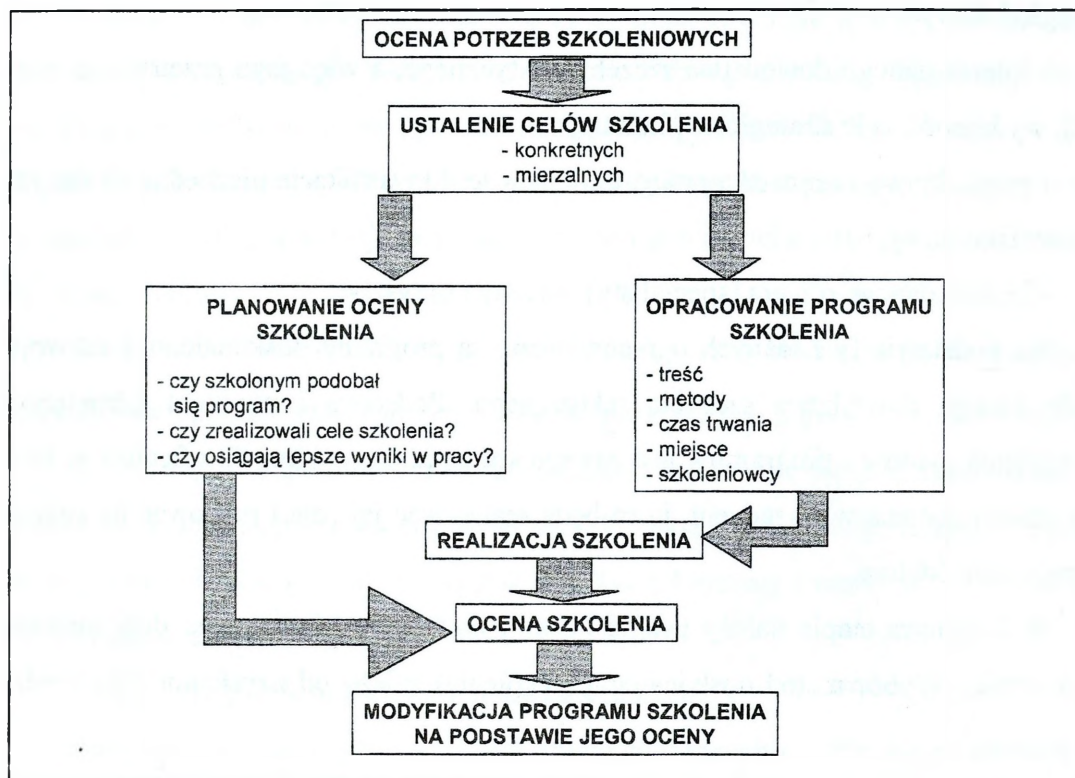
Na proces doskonalenia (szkolenia i szerzej zarządzania szkoleniem) mają wpływ: misja i cele organizacji, jej strategia, polityka wobec szkoleń (ranga szkoleń, cele szkoleń, budżet), polityka zatrudnienia (szkolenie nowych pracowników, powiększanie kompetencji), preferowany model polityki kadrowej (bierna, czynna) oraz planowanie karier (szkolenie tych, którzy mają awansować w pionie lub poziomie). W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, iż doskonalenie kadr poszczególnych dowództw szczebla taktycznego jest *procesem*, na który składają się:

- ustalenie zapotrzebowania na rozwój,
- wdrożenie planu rozwoju,
- ocena rozwoju<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Por. M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem...*, wyd. cyt., s. 516.

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, iż w procesie szkolenia (rys.5.3.) wyróżnić można następujące etapy: 1) ocenę potrzeb szkoleniowych, 2) ustalenie celów szkoleniowych, 3) opracowanie programu i oceny szkolenia, 4) realizację szkolenia, 5) ocenę szkolenia, 6) modyfikację programu szkolenia<sup>1</sup>.



Źródło: opracowanie własne na podst. R.W. Griffin, *Podstawy...*, wyd. cyt., s. 437.

Rys. 5.3. Proces szkolenia dowództw

Wieloaspektowe ujęcie problematyki szkolenia przedstawione zostało przez B.R. Kuca<sup>2</sup>, który wyodrębnia następujące etapy szkolenia:

- określenie potrzeb szkoleniowych,
- wybór metod szkolenia,
- wdrożenie planu kształcenia oraz jego ocena.

Etapy wymienione przez B.R. Kuca są najbardziej odpowiednie do zastosowania w doskonaleniu (szkoleniu) kadr dowództw szczebla taktycznego i będą podstawą dal-

<sup>1</sup> Por. R.W. Griffin, *Podstawy...*, wyd. cyt., s. 437.

<sup>2</sup> B.R. Kuc, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 168.

szego opisu procesu doskonalenia (szkolenia) realizowanego w formie szkolenia poszczególnych osób funkcyjnych danego dowództwa.

W etapie *analizy potrzeb szkoleniowych* należy porównać ze sobą dane dotyczące obecnego stanu kompetencji poszczególnych osób danego dowództwa, stanu obecnie pożądanego oraz stanu pożądanego z punktu widzenia przyszłości. Przy ich ocenie uwzględniamy:

- interes danego dowództwa szczebla taktycznego, a więc jego przetrwanie, rozwój, wydajność, cele strategiczne, kulturę,
- perspektywę stanowiska pracy, umiejętności i kwalifikacje niezbędne na danym stanowisku pracy,
- interes danego oficera (specjalisty), obecny i przyszły.

Na podstawie tych danych opracowywane są programy doskonalenia i rozwoju kadr danego dowództwa szczebla taktycznego. Podstawą i punktem odniesienia wszystkich planów i programów jest zawsze strategia personalna. Ci oficerowie, którzy dzisiaj zostaną wykształceni, jutro będą realizować jej cele i pracować na sukces danego dowództwa.

W kolejnym etapie należy ustalić *formy i metody* realizacji planu doskonalenia (szkolenia). Wybór metod doskonalenia (szkolenia) zależy od uzyskania odpowiedzi na pytania<sup>1</sup>:

**1. *Kto będzie doskonalony (szkolony)?***

Odpowiedź na to pytanie otrzymuje się w wyniku przeprowadzenia analizy potrzeb szkoleniowych.

**2. *Czy doskonalenie (szkolenie) będzie realizowane w danym dowództwie, czy też powierzone innym jednostkom organizacyjnym MON?***

Wyniki analizy literatury przedmiotu organizacji i zarządzania wskazują na następujące metody rozwoju kadr kierowniczych i specjalistów:

1. *Trening przez pracę* – pracownik, korzystając z rad mentora, samodzielnie wykonuje trudne i odpowiedzialne zadania.
2. *Uczenie w działaniu* – pracownik razem z innymi rozwiązuje rzeczywiste problemy konkretnej organizacji.

---

<sup>1</sup> J. Kisielnicki, *Podstawy zarządzania*, WSSE, Warszawa 1996, z. 1, s. 103.

3. *Gry* (trening wrażliwości, gry komunikacyjne, psychodrama) – pracownicy występują w sytuacjach podobnych do tych, w których działają lub będą działać. Rozwijają kompetencje kierownicze, głównie interpersonalne.

4. *Konferencje* – pracownicy dzielą się doświadczeniami, poznają problemy innych jednostek organizacyjnych, ich osiągnięcia i kierunki rozwoju.

5. *Rotacja pracowników* – pracownicy są przesuwani na kolejne, równorzędne stanowiska w organizacji. Dzięki temu poznają różne podsystemy organizacji, lepiej rozumieją jej funkcjonowanie i potrafią zastąpić innych specjalistów.

6. *Symulacje i gry komputerowe* – pracownicy uczestniczą w realistycznych grach, w których podejmują decyzje, uczą się formułować wnioski z odnoszonych sukcesów, porażek i błędów.

7. *Wykłady i ćwiczenia* – ze względu na nadmierną koncentrację na wiedzy są uzupełniane innymi metodami: grami, analizą przypadków, pracami projektowymi<sup>1</sup>.

Dobór odpowiednich metod szkolenia zależy od: celów i przedmiotu szkolenia, miejsca szkolenia, umiejętności prowadzących zajęcia, budżetu itp. Każda z wymienionych metod rozwoju kadr dowództw szczebla taktycznego może być zastosowana w przypadku danego dowództwa.

### 3. *Jakie przyjąć formy doskonalenia (szkolenia)?*

Doskonalenie kadry poszczególnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych SZ RP zaliczane jest do tzw. *szkolenia zasadniczego lub uzupełniającego* i obejmuje podstawowe przedmioty szkolenia wojskowego, m.in. zasady sztuki wojennej (operacyjnej) oraz działań taktycznych, których znajomość stwarza, zwłaszcza dowódcom i oficerom danego dowództwa, możliwości umiejętnego rozwiązywania złożonych problemów współczesnych działań operacyjnych i taktycznych prowadzonych w czasie konfliktu zbrojnego lub podczas misji.

Formy *doskonalenia taktycznego* odnoszą się do szczebla taktycznego, czyli dotyczą związku operacyjnego, związku taktycznego, oddziału i pododdziału (batalionu, dywizjonu). Jednakże charakter zadań oraz celów, jakie realizują poszczególne dowództwa i wojska bez względu na szczebel, często powoduje, że doskonalenie ma właśnie wymiar operacyjno-taktyczny, pomimo że dotyczy np. oddziału.

---

<sup>1</sup> Por. M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem...*, wyd. cyt., s. 519.

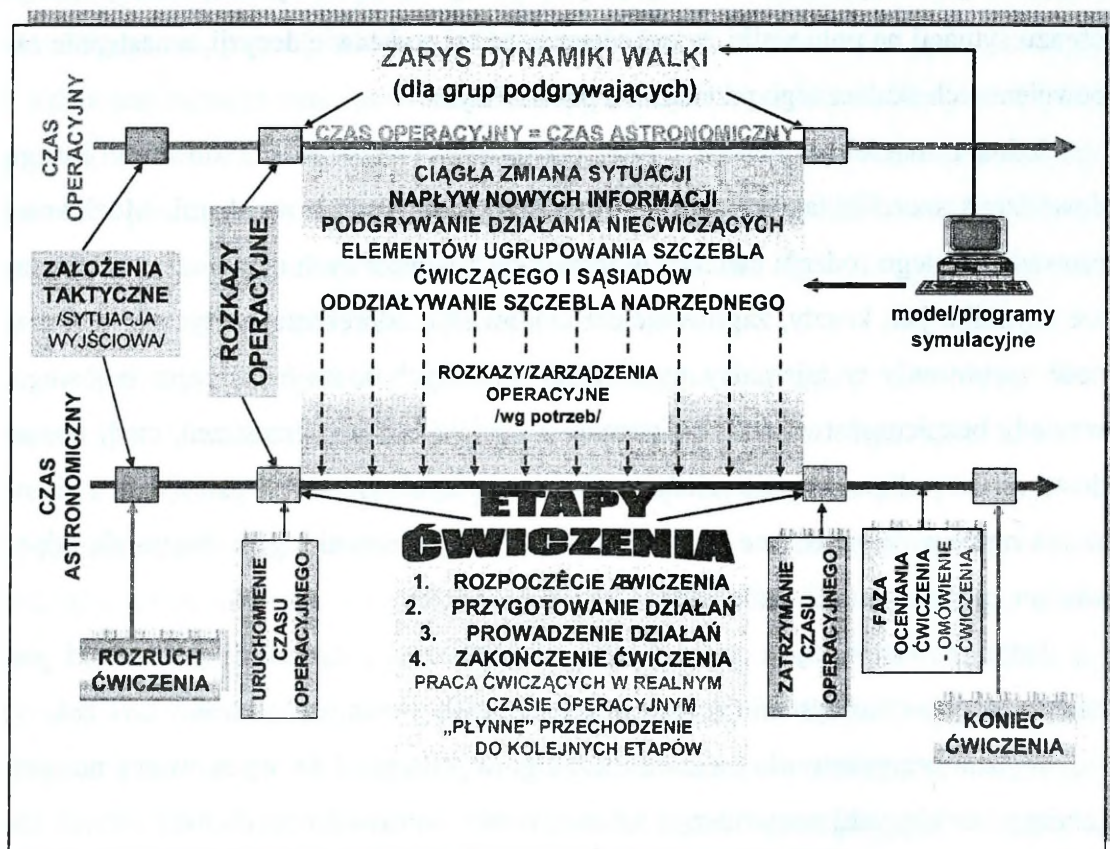
Wnioski z analizy literatury pozwalają postawić tezę, iż *przez doskonalenie kadr dowództwa szczebla taktycznego będziemy rozumieć proces uzupełniania wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnych stanowiskach pracy w dowództwach oraz stwarzanie możliwości dodatkowego rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji ze względu na awans, przesunięcie lub zmiany organizacyjne*. Programy doskonalenia, nazywane również programami szkolenia i rozwoju, sprzyjają poszerzeniu horyzontów oficerów poszczególnych dowództw, rozwijaniu cech ich osobowości, takich jak innowacyjność i przedsiębiorczość, a także zaspokojeniu potrzeby samorealizacji danego oficera.

Najskuteczniejszymi, a jednocześnie złożonymi formami doskonalenia dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych są ćwiczenia wojskowe. Które jako jedyna w swoim rodzaju (*w warunkach pokojowych*) forma praktycznego doskonalenia dowództw, może być wykorzystana do zweryfikowania poprawności i przydatności obowiązujących założeń operacyjno-taktycznych, sprawdzenia wprowadzonej struktury organizacyjnej danego dowództwa szczebla taktycznego i wojsk oraz oceny stopnia efektywności funkcjonowania systemów walki. Pozwalają także kształtować wyobraźnię operacyjno-taktyczną oficerów i identyfikować nowe problemy występujące we współczesnych operacjach i walce.

Jednakże obok tych wszystkich zalet ćwiczenia wojskowe, posiadają również istotną cechę negatywną. Jest nią wysoki koszt ćwiczeń, z tych też powodów ćwiczenia od szczebla oddziału wzwyż prowadzone są zwykle bez udziału wojsk lub tylko z ich wybranymi elementami. Trudno jest w tych warunkach zweryfikować podejmowane przez ćwiczących decyzje, nawet w sytuacji organizowania licznego aparatu rozjemczo-podgrywającego.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, iż zastosowanie metod symulacyjnych w doskonaleniu dowództw (rys. 5.4.) szczebla taktycznego wojsk lądowych należy rozpatrywać jako czynnik sprzyjający podwyższaniu jakości tego doskonalenia oraz jako środek umożliwiający pokonanie wszelkich ograniczeń dotyczących prowadzenia różnego rodzaju ćwiczeń, zwłaszcza z wojskami.

Podwyższanie jakości doskonalenia dowództw w tym zakresie uzyskuje się głównie dzięki zwiększeniu obiektywności oceny wypracowanych przez oficerów decyzji oraz stworzeniu im warunków zbliżonych do występujących na polu walki.



Źródło: opracowanie własne.

*Rys. 5.4. Ideowy schemat realizacji ćwiczenia dowódczo-sztabowego ze wspomaganie komputerowym*

Podstawowym kryterium oceny jakości decyzji jest efektywność użycia wojsk na symulowanym polu walki. W ten sposób zmniejsza się margines błędu spowodowanego subiektywną oceną kontrolujących (rozjemców, kierownika ćwiczenia), którzy często odrzucają rozwiązania nieszablonowe, a przy programowaniu wyniku walki kierują się głównie liczbowym stosunkiem sił walczących stron.

Warunki zbliżone do hipotetycznego pola walki zapewnia się przez rozgrywanie ćwiczeń z przeciwnikiem aktywnie reagującym na zmiany sytuacji taktycznej i operacyjnej. W tradycyjnych ćwiczeniach rolę przeciwnika grają inni ćwiczący (dowództwa i pododdziały). Natomiast w nowoczesnych ćwiczeniach, prowadzonych zwłaszcza bez udziału wojsk, rolę przeciwnika grają specjalnie przygotowane symulacyjne programy komputerowe oparte na technologii systemów ekspertowych. W takich ćwiczeniach, zwanych ćwiczeniami ze wsparciem komputerowym, ćwiczący zmuszeni są do

nieustannego zdobywania informacji rozpoznawczych w celu uzyskania rzeczywistego obrazu sytuacji na polu walki, wypracowania na tej podstawie decyzji, a następnie zapewnienia ich skutecznego przekazania podwładnym.

Jedną z najefektywniejszych form doskonalenia dowódców i oficerów danego dowództwa szczebla taktycznego są dwustronne ćwiczenia z wojskami. Możliwości prowadzenia tego rodzaju ćwiczeń w jednostkach wojskowych ograniczają jednak takie czynniki, jak: koszty, zagrożenie dla środowiska, odprężenie polityczne, konieczność zachowania w tajemnicy możliwości niektórych rodzajów sprzętu bojowego, względy bezpieczeństwa podczas strzelań amunicją bojową, przestrzeń, czyli obszar dostępny na poligonach oraz złożoność nowoczesnych systemów uzbrojenia i kierowania ogniem. Wymienione ograniczenia nie mają znaczenia, gdy stosuje się odpowiednie modelowanie symulacyjne.

Jedną z ważniejszych **zalet** systemu komputerowej symulacji pola walki jest możliwość jej wykorzystania w fazie przygotowania, prowadzenia i oceny ćwiczeń.

W *fazie przygotowania* ćwiczeń można go wykorzystać do: opracowania nowych (zmiany istniejących) scenariuszy i ich testowania; wprowadzenia do bazy danych żądanych struktur organizacyjnych wojsk i wygenerowanie ich w określonych sytuacjach lub rejonach geograficznych; opracowania meldunków, schematów, diagramów i wykresów dla kierownictwa ćwiczenia.

W *fazie prowadzenia* ćwiczenia można symulować działania wojsk w czasie rzeczywistym, przyspieszać go albo spowalniać. Można też w bardzo krótkim czasie przetestować plany operacji ćwiczących dowództw. Jak z powyższego wynika w ćwiczeniach ze wspomaganie komputerowym można dowolnie ustalać tempo rozwoju operacji, można też w każdej chwili zatrzymać określoną sytuację i realizować ćwiczenie-seminarium porównując i uzasadniając ewentualne decyzje.

W trakcie *oceny ćwiczenia* symulacja komputerowa może okazać się niezbędna do zestawienia i analizy danych (np.: tempa działań, stosunków sił, potęgowania wysiłku itp.) w określonych sytuacjach i w dowolnie wybranych odstępach czasowych, do zobrazowania rozwoju sytuacji, a także do przetestowania alternatywnych planów operacji.

Z analizy źródeł dotyczących funkcji modeli symulacyjnych w procesie doskonalenia kadr dowódczo-sztabowych wynika, że np. ten sam model symulacyjny inne

funkcje spełnia podczas przygotowania ćwiczenia, inne zaś w trakcie trwania ćwiczenia. Różny jest również zakres wykonywanych funkcji w ćwiczeniu jednostronnym i jednoszczeblowym oraz w ćwiczeniu dwustronnym i wieloszczeblowym. Wybór funkcji i zakresu ich realizacji w określonych modelach należy do organizatora, który powinien przy tym brać pod uwagę cel, treść i przyjętą formę doskonalenia kadr danego dowództwa. Na podstawie prowadzonych badań można stwierdzić, iż do najważniejszych *funkcji* modeli symulacyjnych zalicza się:

1. Model symulacyjny jako narzędzie kalkulacyjne do prognozowania taktyczno-operacyjnych rezultatów walki. Decyzje uczestników kształcenia wprowadzane są do modelu, a przebieg procesu symulacyjnego wskazuje na osiągnięte efekty. Zapewnia to obiektywizację oceny decyzji ćwiczących. Porównania konkurencyjnych rozwiązań dokonuje się przez zestawienie mierzalnych rezultatów walki. Wówczas ocena nie zależy od subiektywizmu kontrolera (dowódcy, rozjemcy). Warunkiem spełnienia tej sytuacji jest adekwatność i wiarygodność modeli. Dlatego ważne jest, aby w modelu symulacyjnym nie znalazły się oceny subiektywne. Funkcja ta umożliwia wykorzystanie modeli do badania wpływu na wyniki walki takich czynników, jak uzbrojenie, taktyka, teren itp.

2. Model symulacyjny jako narzędzie do oceny wykonalności decyzji. Oprócz skutków decyzji za pomocą modelu ocenia się wpływ na jej wykonanie różnorodnych warunków krytycznych, ograniczeń i uwarunkowań, np. logistycznych. Funkcja ta jest szczególnie ważna i przydatna do koordynacji działań prowadzonych jednocześnie na lądzie i w powietrzu (na morzu) przez różne rodzaje wojsk. Dzięki temu możliwe jest sprawdzenie funkcjonalności przyjętych decyzji, planów i harmonogramów.

3. Odwzorowanie związków i zależności między określonymi elementami systemu (ugrupowania). Do najistotniejszych należą związki międzyszczeblowe oraz te, które zachodzą między rodzajami sił zbrojnych lub rodzajami wojsk (różne płaszczyzny i aspekty walki). W szczególnie złożonych działaniach tylko ich symulacyjne rozegranie umożliwia zidentyfikowanie niektórych związków i zależności, przede wszystkim tych, które w zasadniczy sposób wpływają na wynik walki.

4. Odwzorowanie działań przeciwnika, zwłaszcza ich skutków. Z tego punktu widzenia w modelu symulacyjnym ważne jest właściwe odwzorowanie zarówno decyzji

przeciwnika dotyczących użycia wojsk, jak też oddziaływania jego środków rażenia i sposobów walki.

5. Symulowanie procesów wypracowania decyzji przez poszczególne dowództwa. Dowództwa, których działalność nie jest w ćwiczeniu podgrywana, powinny być symulowane za pomocą techniki komputerowej. Istotną rolę w tym zakresie odgrywa modelowanie decyzji dotyczących użycia wojsk.

6. Symulowanie obiegu informacji. W doskonaleniu dowódców i sztabów kluczowe znaczenie ma organizacja zdobywania informacji oraz jej obieg w obrębie stanowisk dowodzenia, jak i między nimi na różnych szczeblach. W tym względzie ważne jest, aby uczestnicy ćwiczenia działali w warunkach jak najbardziej zbliżonych do rzeczywistych. W tym celu podczas symulacji przepływ informacji odbywa się jedynie w wyodrębnionych kanałach informacyjnych. Informacje o przeciwniku uzyskuje się z komórek rozpoznawczych (S-2, G-2, J-2) w miarę napływu danych z symulowanego pola walki, zaś dane o wojskach własnych – z meldunków podwładnych. Obieg informacji, zwłaszcza przekazywanych za pośrednictwem środków łączności, może ulegać różnego rodzaju zakłóceniom, np. wynikającym z symulowania walki radioelektronicznej (informacyjnej).

7. Rejestracja przebiegu rozgrywanych działań taktycznych (operacyjnych) oraz czynności wykonywanych przez ćwiczących w celu umożliwienia analizy działań, ponownego rozgrywania wybranych epizodów ćwiczenia (sprawdzenie innego wariantu) oraz oceny ćwiczących.

11. Funkcjonalne zastępowanie określonych ogniw w systemie dowodzenia i kierowania. Chodzi tu o ogniwa współpracujące w układzie hierarchicznym (podwładni lub sąsiedzi, bowiem przełożonych zwykle podgrywa kierownictwo ćwiczenia) lub określone podsystemy funkcjonalne, np. ogniwa logistyczne.

12. Sterowanie przebiegiem realizacji scenariusza ćwiczebnego. Dotyczy to zarówno ćwiczeń wojskowych, jak i indywidualnego szkolenia funkcyjnych na ich stanowiskach pracy.

Jak już wspomniano, dobór funkcji, jakie ma spełniać model, oraz jego dostępność w kształceniu zależą od właściwości samego modelu oraz rodzaju ćwiczenia i decyzji organizacyjnych kierownictwa ćwiczenia. W wielu wypadkach jest to warunkowane również filozofią dowodzenia obowiązującą w danej armii.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, że symulacja komputerowa powinna być zastosowana podczas realizacji ćwiczeń dowódczo-sztabowych z wydzielonymi wojskami na poligonach. Dzięki zastosowaniu odpowiedniej komputerowej symulacji pola walki można nadać ćwiczeniu większy rozmach, zwiększyć liczbę dowództw wszystkich szczebli, rozwijając część z nich w terenie lub pozorując ich funkcjonowanie w aplikacjach symulacyjnych. Celem takiego ćwiczenia jest doskonalenie osób funkcyjnych i komórek danego dowództwa szczebla taktycznego w planowaniu, organizowaniu oraz prowadzeniu walki. Uwzględnia się w nim występowanie wszystkich elementów ugrupowania bojowego. Zaangażowana część wojsk ćwiczy na poligonach, wykorzystując systemy laserowe do przekazywania wyników starcia do systemu komputerowego, który uwzględnia to w prowadzonych kalkulacjach. W ten sposób zwiększa się realizm ćwiczeń, bo wojska „walczą” twarzą w twarz z przeciwnikiem i wygrywa ten, kto szybciej wyeliminował przeciwnika a elementy wymagające działania poza ich granicami symulowane są komputerowo.

W podobny sposób powinno oceniać się również efektywność pracy ćwiczących dowództw. Porównując dane przedstawiane przez oficerów sztabu w trakcie odpraw z danymi otrzymanymi z systemu symulacyjnego, można stwierdzić błędy i rozbieżności w dokonywanych przez nich analizach i ocenach. Przy braku nawyków do sprawdzania wszelkich kalkulacji przez innego oficera zespołu może dochodzić do dużych pomyłek w postrzeganiu zjawisk pola walki. Im większe są różnice między rzeczywistym przebiegiem symulowanych działań w komputerach a ocenami dokonywanymi przez ćwiczących, tym większe prawdopodobieństwo, że ćwiczące dowództwo podejmie niewłaściwą decyzję i nie zrealizuje postawionego mu zadania.

*Warsztaty* to zupełnie nowy rodzaj ćwiczeń (zajęć) z wykorzystaniem procedur i techniki sztabowej. Warsztaty jako forma doskonalenia dowództw szczebla taktycznego powinny być wykorzystywane w doskonaleniu dowódców, a w szczególności oficerów komórek sztabowych.

*Celem* warsztatów powinno być teoretyczne przygotowanie i praktyczne rozwiązywanie różnorodnych problemów taktycznych, operacyjnych, przede wszystkim organizacyjnych w zakresie: przygotowania (przećwiczenia) określonych epizodów ćwiczenia w różnych wariantach, zaproponowanie składu grup (zespołów) podgrywających, rozegrania określonych wariantów działań w sensie hipotetycznym (przy okre-

ślonych założeniach), stosując symulację komputerową w poszczególnych zespołach, a także porównywanie sposobu rozwiązania z rozwiązaniem optymalnym (autorskim).

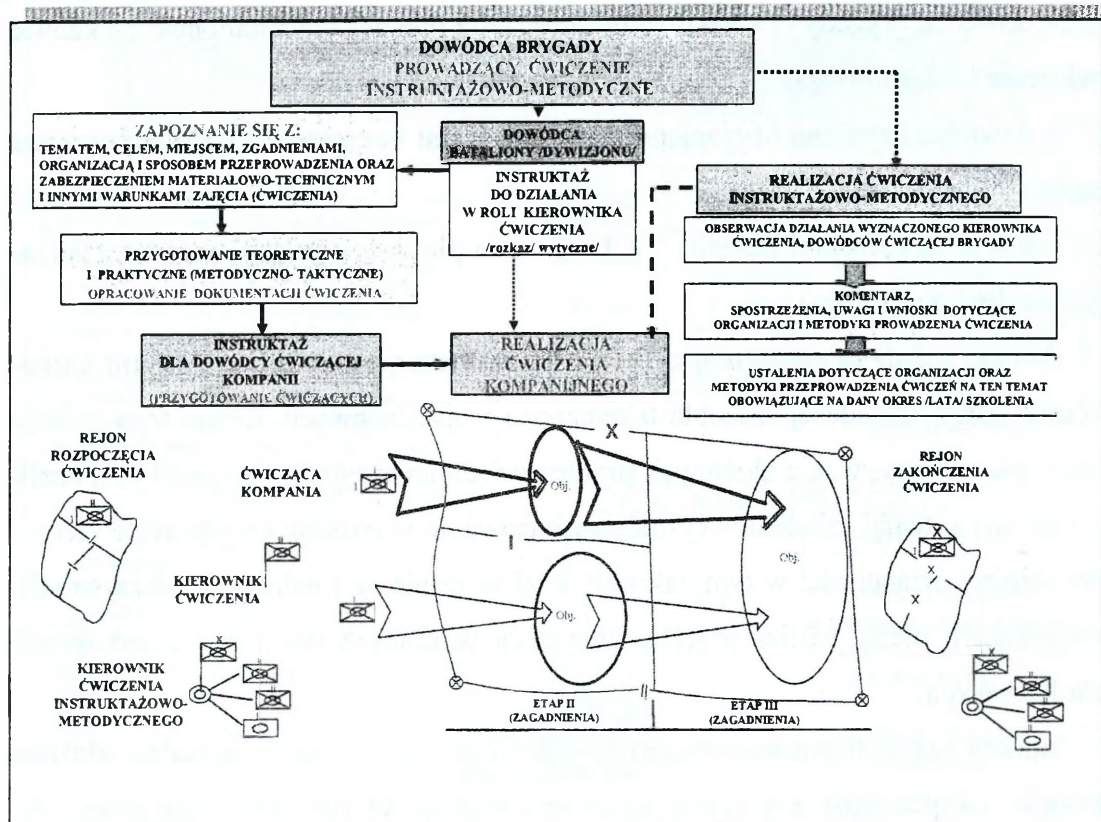
*Istota* warsztatów polegała będzie na pracy zespołowej określonych grup (zespołów) uczestniczących w warsztatach nad wypracowaniem określonych decyzji, sposobów działań, a następnie ich ocena z punktu widzenia wykorzystania sił i środków, a także skuteczności tych działań.

*Treścią* warsztatów powinny być problemy natury teoretycznej oraz praktyczne rozwiązywanie określonych (nakazanych) zadań z zakresu przygotowania i prowadzenia działań bojowych, porównywanie wypracowanych koncepcji z koncepcjami autorskimi lub zespołowymi w podobnych sytuacjach (ćwiczeniach), praktyczne wykonywanie określonych dokumentów i ich ocena z punktu widzenia organizacji dowodzenia i kierowania pododdziałami, oddziałami i związkami taktycznymi.

Niektóre formy doskonalenia poszczególnych dowództw szczebla taktycznego, realizowane są w ramach *działalności metodycznej* (na szczeblu oddziału, pododdziałów). Do najskuteczniejszych form metodycznego i merytorycznego przygotowania poszczególnych dowódców danego szczebla taktycznego do prowadzenia zajęć są ćwiczenia (zajęcia) instruktażowo-metodyczne oraz narady szkoleniowo-metodyczne.

**Ćwiczenia (zajęcia) instruktażowo-metodyczne** (rys. 5.5.) prowadzi się je z pododdziałami, które jako pierwsze realizują podstawowy temat z danego bloku tematycznego programu szkolenia dla danego szczebla dowodzenia.

W oddziale (brygadzie, pułku) dowódca powinien prowadzić zajęcia instruktażowo-metodyczne z dowódcami batalionów (dywizjonów) na kanwie ćwiczenia kompanijnego. Przygotowanie się do tych zajęć dowódców określonego szczebla jest ich osobistą powinnością i obejmuje stronę merytoryczną (znajomość zasad operacyjno-taktycznych prowadzenia działań) i metodyczną (przygotowanie konspektu do zajęcia lub ćwiczenia).



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 5.5. Ideowy model przygotowania i prowadzenia ćwiczenia instruktażowo-metodycznego**

W toku trwania ćwiczenia instruktażowo-metodycznego wszyscy szkoleni obserwują działanie kierownika, dowódców pododdziałów oraz ćwiczących wojsk. Prowadzący ćwiczenie (zajęcie) instruktażowo-metodyczne w sposób kolejalny powinien omówić z uczestnikami spostrzeżenia, oceny i uwagi dotyczące przebiegu zajęcia (ćwiczenia) programowego od jego rozpoczęcia aż do zakończenia. Akcentując dobre i złe strony zarówno działania dowódców, jak i ćwiczących pododdziałów. Następnie w toku twórczej dyskusji ustalić organizację oraz sposób prowadzenia określonych (wszystkich) zagadnień (epizodów) ćwiczenia.

Organizacja oraz sposoby (metody) prowadzenia kolejnych ćwiczeń (zajęć) na dany temat, ustalone podczas ćwiczenia (zajęcia) instruktażowo-metodycznego, są obowiązujące w danym cyklu, etapie szkolenia lub roku szkoleniowym.

Ćwiczenia (zajęcia) instruktażowo-metodyczne prowadzą:

- dowódca brygady (związku taktycznego) – z dowódcami batalionów na kanwie ćwiczenia kompanijnego,
- dowódca batalionu (dywizjonu) – z dowódcami kompanii na kanwie ćwiczenia (zajęcia) plutonowego,
- dowódca kompanii (baterii) – z dowódcami plutonów na kanwie ćwiczenia (zajęcia) z drużyną (załogą).

*Narady szkoleniowo-metodyczne* są jedną z ważniejszych (rys. 5.6.) form doskonalenia kadry dowódczej szczebla taktycznego wojsk lądowych. Celem tego rodzaju narad jest rozwiązywanie złożonych problemów organizacyjno-szkoleniowych, analiza bieżącej sytuacji szkoleniowej oraz wypracowanie wniosków i wytyczenie kierunków dalszej działalności w tym zakresie, a także ustalenie i wdrażanie efektywnych, nowatorskich metod realizacji jej zamierzeń w wybranych działach i przedmiotach szkoleniowych.

Narady szkoleniowo-metodycznych organizuje je i prowadzi dowódca oddziału (związku taktycznego), a w czasie jej trwania omawia się lub rozwiązuje jeden, najwyżej dwa problemy dotyczące strony organizacyjno-metodycznej procesu szkolenia kadry dowódczej, sztabowej i pododdziałów.

Liczba i struktura uczestników narady każdorazowo wynika z potrzeb oraz ich zainteresowania tematem i treściami przedsięwzięcia. Wskazane jest jednak, aby uczestniczyli w niej dowódca (jako prowadzący), jego zastępca, szef sztabu i zainteresowani oficerowie komórek organizacyjnych dowództwa oraz dowódcy niższych szczebli dowodzenia (np. batalionów, kompanii), a także zaproszeni przedstawiciele innych jednostek tego samego rodzaju wojsk.

Narada szkoleniowo-metodyczna powinna przebiegać według wcześniej opracowanego planu. Oprócz przygotowania merytorycznego oficerów ważna jest również strona organizacyjna, w tym przygotowanie odpowiedniego pomieszczenia (sali), technicznych środków dydaktycznych itp. Organizacja i sposób prowadzenia narady będą zależały od wielu czynników, m.in. celu narady, czasu przeznaczanego na jej przeprowadzenie, specyfiki i złożoności problemów do rozwiązania, a także liczby uczestników.



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 5.6. Ideowy model przebiegu narady szkoleniowej na szczeblu taktycznym

Najczęściej stosowaną metodą prowadzenia narady jest metoda kolektywna. Polega ona na tym, że na wstępie prowadzący naradę dowódca przedstawia temat i cel narady oraz zagadnienia (problemy) do rozwiązania w toku dyskusji.

Dyskusję powinno poprzedzać wystąpienie oficera odpowiedzialnego za szkolenie, wprowadzające uczestników w problematykę narady. W celu efektywnego wykorzystania czasu (przeznaczenie go w głównej mierze na dyskusję) wskazane jest, aby głoszony referat wprowadzający, stanowiący podstawę do dyskusji, był opracowany wcześniej i dostarczony uczestnikom na kilka dni przed naradą. W ten sposób uczestnicy będą już zorientowani w problematyce, a wystąpienie szefa szkolenia może mieć charakter jedynie uzupełniający i ukierunkowujący przebieg dyskusji. W tej części narady, oprócz referatu wprowadzającego, można przedstawić uczestnikom w sposób pokazowy (np. film) fragment wybranego zajęcia (ćwiczenia) szkoleniowego, a następnie przejść do dyskusji stanowiącej zasadniczą część narady.

Prowadzący naradę dowódca decyduje o kolejności wystąpień i nimi kieruje. Może on również zadawać występującym oficerom dodatkowe pytania problemowe lub żądać wyjaśnień rozpatrywanych kwestii. Nie powinien jednak narzucać swoich rozwiązań lub podważać sądów, opinii i stanowisk biorących udział w dyskusji uczestników.

Narada szkoleniowo-metodyczna powinna się zakończyć podsumowaniem, w którym prowadzący ocenia dyskusję, obiektywnie przedstawia i interpretuje jej wyniki oraz formułuje płynące z nich wnioski. W krótkim czasie po zakończeniu narady wnioski powinny być szczegółowo przeanalizowane i wdrożone, w formie zadań, do praktyki szkoleniowej.

Po zakończeniu doskonalenia (szkolenia) kadr danego dowództwa należy dokonać oceny jego skuteczności. Ocena ta jest istotna z punktu widzenia doskonalenia tego procesu w przyszłości. Najczęściej stosowane są następujące metody oceny efektywności doskonalenia (szkolenia)<sup>1</sup>.

*Ocena doskonalenia przez uczestników.* Uczestnicy wypełniają odpowiedni kwestionariusz. Wpisują w nim swoje uwagi dotyczące doskonalenia, np. co uważają za cenne i co zmieniliby w kolejnym doskonaleniu (szkoleniu).

*Ocena doskonalenia przez poszczególne osoby funkcyjne dowództwa.* Oficerowie na podstawie przeprowadzonych testów lub innego typu sprawdzianów określają postępy kursantów w trakcie i po zakończeniu doskonalenia (szkolenia).

*Ocena pozytywnych skutków doskonalenia (szkolenia).* Dowódcy danego szczebla taktycznego lub powołane do tego specjalne zespoły przeprowadzają badania zarówno osób, które odbyły doskonalenia (szkolenie), jak i ich przełożonych. Celem badań jest uzyskanie odpowiedzi, jak oficerowie wykorzystują zdobytą wiedzę i jak doskonalenie (szkolenie) wpłynęło na ich karierę zawodową.

*Analiza progu rentowności.* W tego typu ocenie analizuje się koszty doskonalenia (szkolenia) i dodatkowe efekty, jakie dane dowództwo uzyskało dzięki przeprowadzeniu doskonalenia.


---

<sup>1</sup> Por. B.R. Kuc, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 170.

## ROZDZIAŁ VI

### STRUKTURA SYSTEMU ZBIERANIA, ANALIZOWANIA UPOWSZECHNIANIA DOŚWIADCZEŃ Z PROCESU SZKOLENIA DOWÓDZTW

---

 gólna teoria systemów w klasyfikacji problemów systemowych i metodologii badań systemowych posługuje się szeregiem definicji samego systemu w zależności od sposobu rozpatrywania problemu. Paradygmat systemu stworzony przez **Ludwika von Bertalanffyego** w połowie XX wieku przeżywa swój „złoty wiek”. Rozwój podejścia systemowego w nauce przypada na drugą połowę minionego stulecia. Od tego czasu stworzono szereg definicji związanych z systemem, z których najważniejsze to:

– **System** jest to zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki. Każdy składnik systemu jest połączony z każdym innym składnikiem bezpośrednio lub pośrednio.

– **System** jest to wyodrębniony zbiór elementów (materialnych lub abstrakcyjnych), wzajemnie powiązanych, rozważany jako całość z określonego punktu widzenia, mający przy tym takie właściwości, których nie posiadają jego elementy<sup>1</sup>.

– **Otoczenie systemu** to zestaw składników i ich istotnych cech, gdy składniki nie są częściami systemu, lecz zmiana któregokolwiek z nich może wywołać zmianę stanu systemu. Otoczenie systemu składa się ze wszystkich zmiennych mogących oddziaływać na jego stan. składniki zewnętrzne oddziałujące na nieistotne cechy systemu nie są częściami jego otoczenia. Składniki stanowiące otoczenie systemu i samo otoczenie można pojmować jako część innego większego systemu.

**System informacyjny** w ujęciu systemowym rozumiany jest jako *system realizujący procesy informacyjne*. Jest to, więc system złożony, rozwiązujący zadania o wielu zbieżnych lub rozbieżnych celach, odzwierciedlający różne, nieporównywalne

---

<sup>1</sup> Michniak J., *Dowodzenie i łączność*, AON 2005, s.27.

Struktura systemu zbierania, analizowania i upowszechniania doświadczeń z procesu szkolenia dowódców aspekty i charakterystyki obiektu, wymagający zastosowania specjalnych języków do jego opisanie i obejmujący kompleks różnych, powiązanych ze sobą modeli<sup>1</sup>.

System informacyjny jest również systemem celowym, który znajduje się w określonym stanie wewnętrznym i zewnętrznym lub w kilku kolejnych stanach, który może w różny sposób odpowiadać na jedno lub kilka zdarzeń zewnętrznych lub wewnętrznych i który ma odpowiadać w różny sposób na to samo zdarzenie w nieznanym otoczeniu tak długo, aż wywoła określony stan. Wywołanie tego stanu jest celem systemu – zapewnieniem sprzężeń informacyjnych między punktami powstawania i wykorzystania informacji<sup>2</sup>.

Wychodząc z podanych definicji można przyjąć, że *system informacyjny to złożony i celowy, wyróżniający zbiór podsystemów, operujący poprzez ludzi zasobami informacyjnymi wejściowymi, wewnętrznymi i wyjściowymi, aby zrealizować określone funkcje za pomocą posiadanych środków, metod i technik w określonym czasie i przestrzeni.*

W istniejących systemach społecznych informacja, zasoby i procesy informacyjne nie występują samoistnie lecz stanowią integralną część systemu informacyjnego. W tym ujęciu przez procesy informacyjne należy rozumieć realizowane funkcje (rys.6.1.):

- generowania informacji,
- gromadzenia informacji,
- przechowywania informacji nieprzetworzonej,
- przetwarzania informacji,
- przekazywania informacji,
- udostępniania informacji,
- interpretacji,
- wykorzystywania informacji.

Powiązanie podmiotów systemu (ludzi, jednostek organizacyjnych) realizowane jest poprzez współzależności wzajemnych oddziaływań.

---

<sup>1</sup> Szewczyk A., Wojarnik G., *Diagnozowanie systemów informacyjnych w teorii i praktyce*, wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 43.

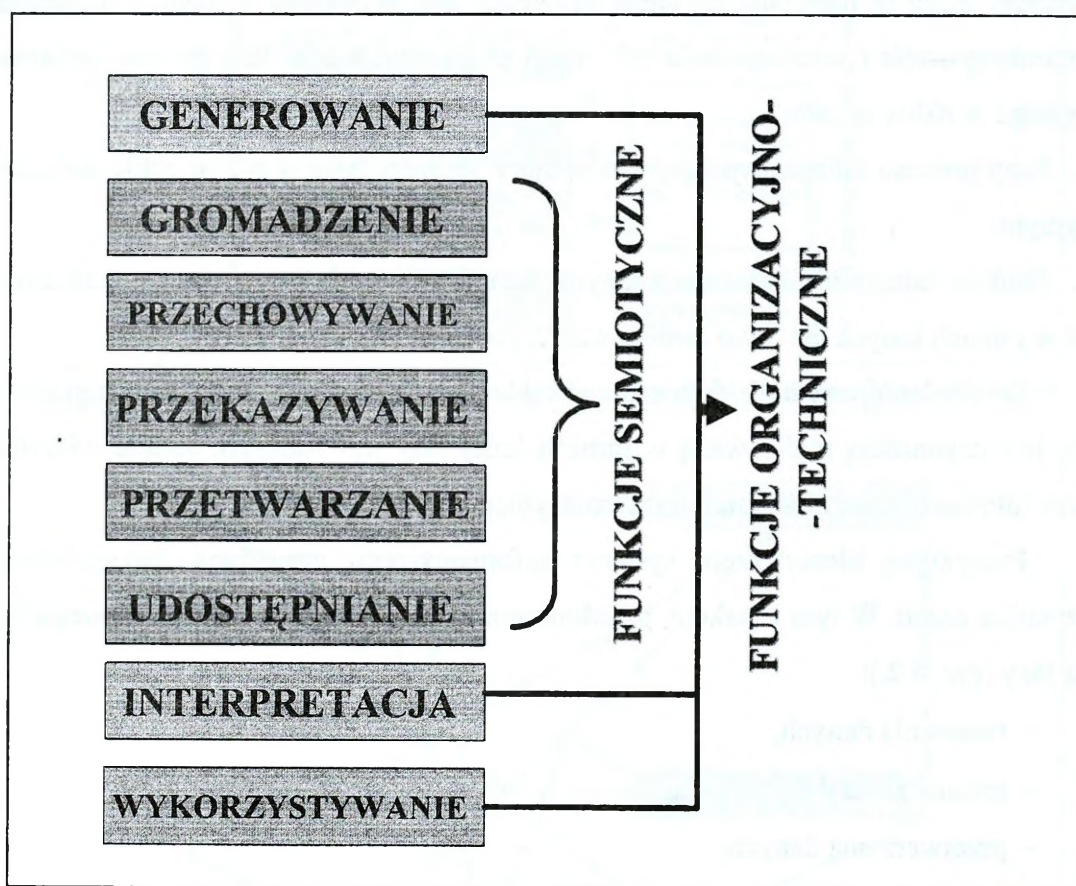
<sup>2</sup> Tamże s.43.

Wymienione funkcje procesów (lub systemów) informacyjnych można podzielić na dwie grupy:

– *funkcje semiotyczne*, to znaczy takie, których realizacja jest związana z funkcją semiozy<sup>1</sup>.

– *funkcje organizacyjno-techniczne*, nie wymagające procesu semiozy.

Każdy system informacyjny realizuje wszystkie wymienione wyżej funkcje. Najczęściej jedna lub dwie funkcje są zasadniczymi, pozostałe spełniają funkcje pomocnicze. Właściwe zdefiniowanie funkcji nadrzędnej pozwala na podporządkowanie funkcji podrzędnych realizacji funkcji podstawowej i jednocześnie warunkuje prawidłowe działanie systemu informacyjnego.



Rys. 6.1. Funkcje systemów informacyjnych

<sup>1</sup> *Semioza* oznacza proces przyporządkowania, przypisania znaczenia, określonym zjawiskom materialnym, sygnałom informacyjnym.

W każdym procesie (systemie) informacyjnym wyróżniamy następujące fazy:

- faza generowania informacji,
- faza gromadzenia informacji,
- faza przechowywania informacji,
- faza transmisji informacji,
- faza transformacji informacji,
- faza udostępniania informacji,
- faza interpretacji informacji,
- faza wykorzystywania informacji <sup>1</sup>.

Każdej funkcji procesu informacyjnego odpowiada jedna faza procesu informacyjnego. Fazy te następują po sobie sekwencyjnie. Występuje wyjątek – funkcjom *przechowywania i przekazywania* informacji mogą odpowiadać fazy procesu informacyjnego w różny sposób.

1. Fazy procesu informacyjnego, występujące sekwencyjnie w całym cyklu informacyjnym.
2. Funkcje integralnie związane z innymi fazami procesu informacyjnego, realizowane w ramach innych faz (jako swoiste etapy, podfazy).

Odróżnienie, czy dana faza stanowi oddzielną fazę procesu informacyjnego, czy też jest czynnością realizowaną w ramach innej fazy jest istotne z punktu widzenia prawidłowości działania systemu informacyjnego.

Precyzyjną identyfikację systemu informacyjnego umożliwia uwzględnienie czynnika czasu. W tym aspekcie, przedmiotem działania systemu informacyjnego będą fazy (rys. 6.2.):

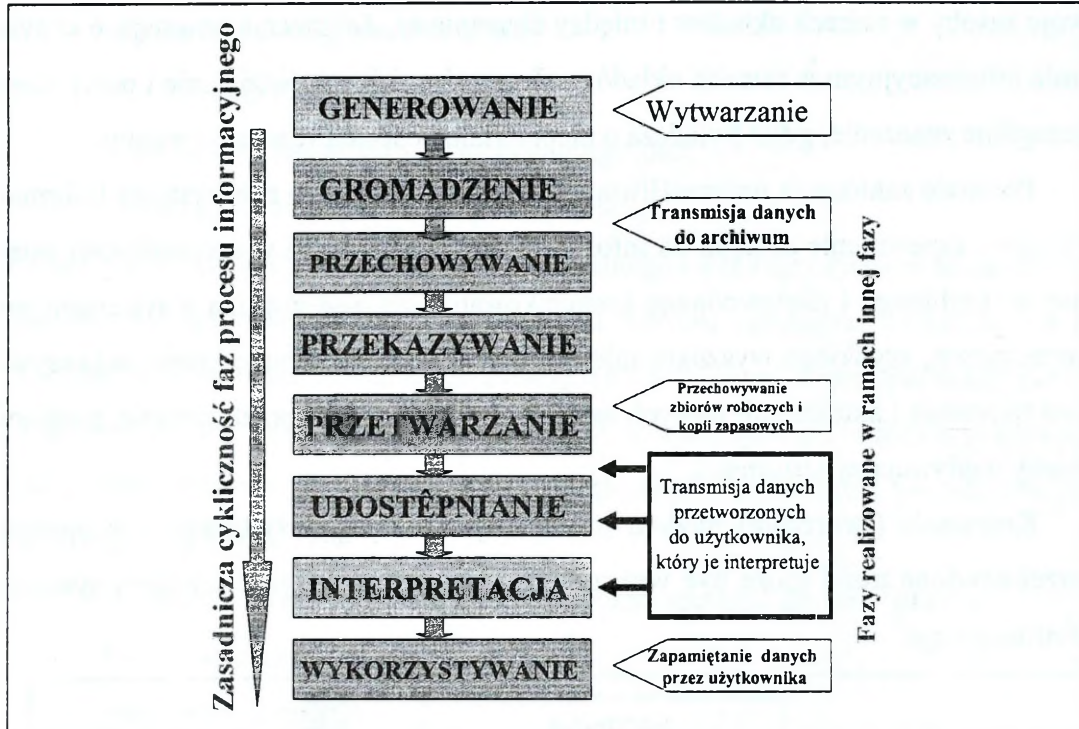
- tworzenia danych,
- gromadzenia danych,
- przetwarzania danych,
- magazynowania danych,
- emitowania danych (udostępniania danych).

Wyszczególnione fazy realizowane są w systemie informacyjnym przez odpowiadające im układy strukturalne. Między nimi wewnątrz i na zewnątrz zachodzi wiele

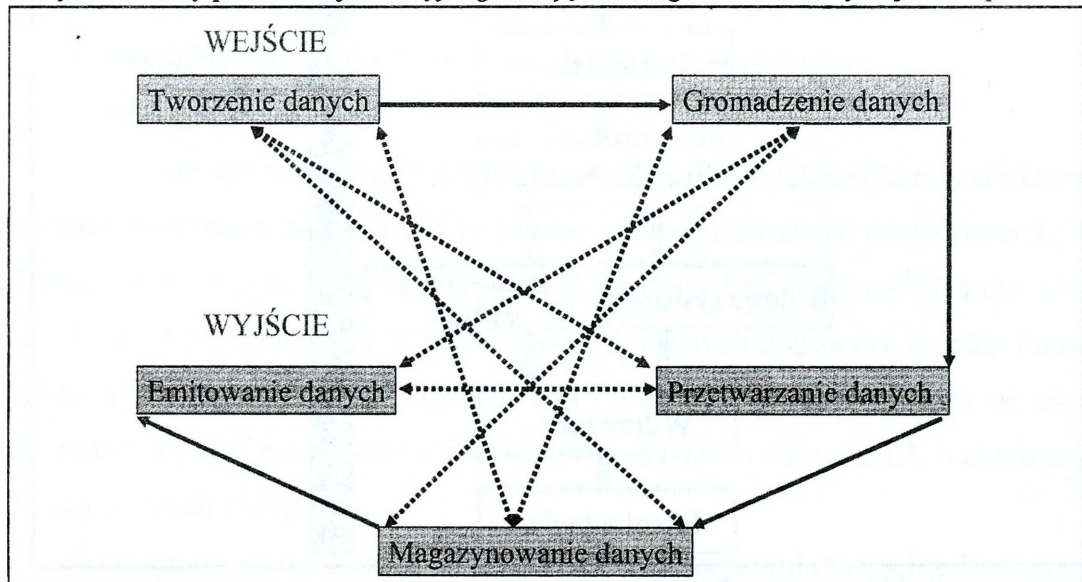
---

<sup>1</sup> Oleksiński J., *Ekonomika informacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 279.

relacji bezpośrednich i pośrednich, symetrycznych i niesymetrycznych, zwrotnych, spójnych i przechodnich. Wzajemnie oddziałujące na siebie układy w systemie informacyjnym realizując fazy (rys.6.3) procesu informacyjnego wykorzystują pewne wspólne elementy.



Rys. 6.2. Fazy procesu informacyjnego w ujęciu integralności z innymi fazami procesu



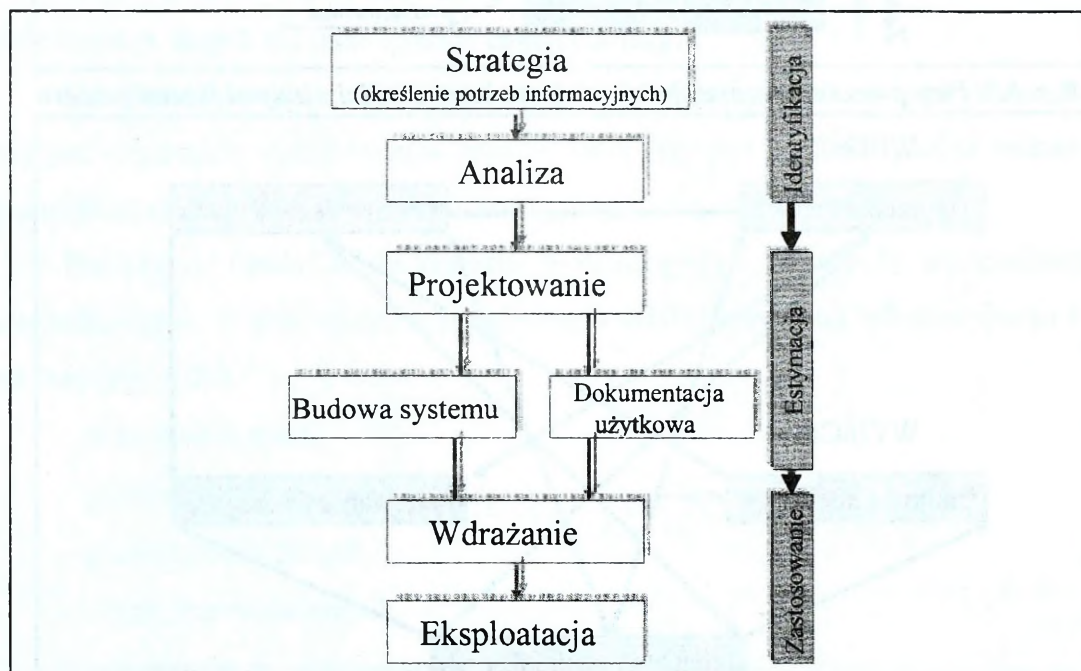
Rys. 6.3. Pentagonalne ujęcie zależności i powiązań układów systemu informacyjnego

W każdym układzie współpracują ze sobą na zasadzie współdziałania lub wyłączności następujące elementy: ludzie, sprzęt, metody i techniki, środki finansowe, materiały, energia oraz informacja.

Elementy te w związku z powiązaniem poszczególnych układów przemieszczają swoje zasoby w ramach układów i między elementami. Zakłócenia powstające w systemie informacyjnym w ramach układów, elementów, ich współdziałania i pracy mają szczególne znaczenie, gdyż świadczą o nieprawidłowościach w stanie systemu.

Powstałe zakłócenia uniemożliwiają osiągnięcie głównego celu systemu informacyjnego – zapewnienie dostępu do informacji użytkownikom, a w szczególności osiągnięcie: szybkiego i niezawodnego komunikowania się użytkownika z systemem informacyjnym, szybkiego wyszukiwania informacji o pożądanym zakresie, sukcesywnego tworzenia i aktualizacji nowych zasobów informacji oraz przetwarzania, pomiaru i oceny napływającej informacji.

Kreowanie (tworzenie) modelu informacyjnego i jego użytkowanie w oparciu i przedstawione treści może być wyrażone w postaci cyklu (rys. 6.4.) życia systemu informacyjnego<sup>1</sup>.



Rys. 6.4. Cykl życia systemu informacyjnego

<sup>1</sup> Szczegółowo elementy projektowania, modyfikowania systemu informacyjnego a szczególnie w odniesieniu do etapów strategii i analizy zawarte są w: Barker R., CASE METOD. *Modelowanie związków encji*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1996.

## 6.1. Model struktury systemu

Struktura systemu szkolenia SZ RP, wydzielając określone podsystemy szkolenia:

- podsystem szkolenia dowództw,
- podsystem szkolenia wojsk,
- podsystem kształcenia profesjonalnego kadr,
- podsystem szkolenia rezerw osobowych,

Implikuje do konkretnego podziału funkcjonalnego i struktury systemu zbierania, analizowania i upowszechniania doświadczeń z procesu szkolenia dowództw i wojsk. Uszczegółowienie faz systemu informacyjnego w afiliacji z podsystemami systemu szkolenia stanowi podstawę budowy struktury modelu systemu informacyjnego przeznaczonego do zbierania, analizowania i udostępniania informacji z procesu szkolenia w każdym z podsystemów.

Konstrukcja morfologiczna systemu powinna spełniać główne funkcje:

- *tworzenie danych,*
- *gromadzenie danych,*
- *analizę i syntezę danych,*
- *magazynowanie i przechowywanie danych przetworzonych,*
- *udostępnianie danych.*

W kontekście realizowanych funkcji systemu poszczególne elementy strukturalne systemu ulokowane powinny być na poszczególnych poziomach dowodzenia SZ RP. Zasadniczym elementem struktury systemu powinny być elementy poziomu strategicznego – Sztab Generalny Wojska Polskiego. Tylko zintegrowany w jeden funkcjonalny zespół moduł zbierania, analizowania i udostępniania danych może ograniczyć do minimum czas przesyłania i udostępniania danych o ćwiczeniach realizowanych w całych Siłach Zbrojnych.

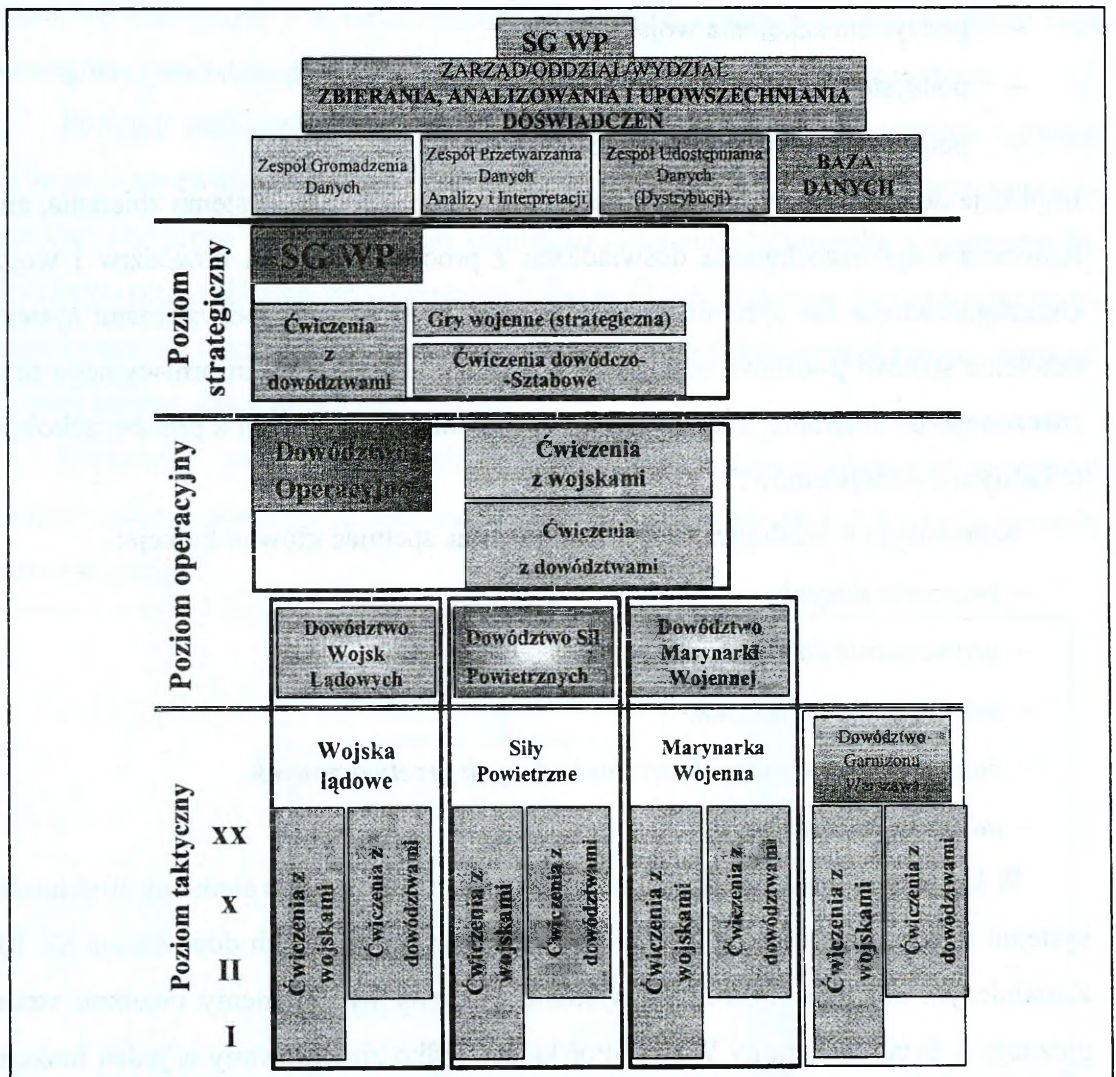
Lokacja modułu zbierania, analizowania i udostępniania danych o ćwiczeniach na szczeblu SG WP (rys. 6.5.) oraz jego podział na:

- zespół Gromadzenia Danych,
- zespół Przetwarzania Danych,

Struktura systemu zbierania, analizowania i upowszechniania doświadczeń z procesu szkolenia dowództw

- zespół Udostępniania Danych,
- zintegrowanej Bazy Danych o ćwiczeniach.

Pozwala na realizowanie wszystkich funkcji systemu informacyjnego w kryterium czasu.



Rys. 6.5. Lokacja modułu zbierania, analizowania, udostępniania i przechowywania informacji o ćwiczeniach w SZ RP

Idea lokacji elementów systemu tylko na szczeblu Sztabu Generalnego WP jest bezpośredni dostęp do informacji o ćwiczeniach realizowanych na wszystkich poziomach dowodzenia.

Zadania poszczególnych zespołów modułu są następujące:

– **zespół gromadzenia danych** – odpowiada za zebranie w formie elektronicznej wszystkich informacji o ćwiczeniu oraz ich przekazanie do Zespołu Przetwarzania Danych,

– **zespół przetwarzania danych** – odpowiada za analizę i interpretację danych o ćwiczeniu oraz opracowanie wniosków z przeprowadzonego ćwiczenia możliwych do wykorzystania w ćwiczeniach przygotowywanych przez poszczególne szczeble dowodzenia.

– **zespół udostępniania danych** – przechowuje dane o ćwiczeniu oraz udostępnia je zgodnie z potrzebami informacyjnymi Zespołów Autorskich przygotowujących ćwiczenia.

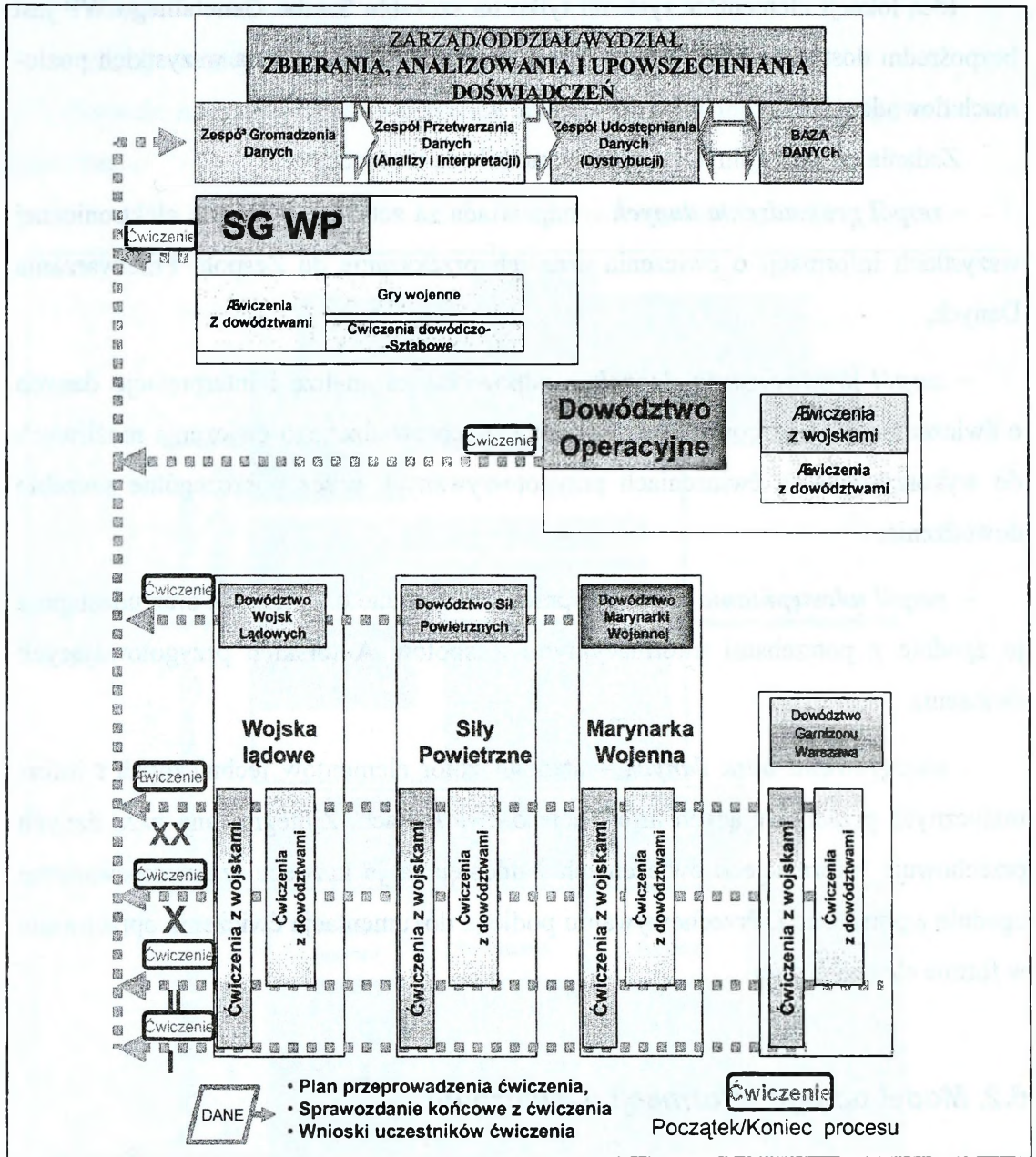
– **zintegrowana baza danych** – stanowi zbiór elementów technicznych i informatycznych przechowujących informacje o ćwiczeniach. Zintegrowana baza danych przechowuje informacje o ćwiczeniach i udostępnia je każdemu zainteresowanemu zgodnie z potrzebami. Przechowywaniu podlega dokumentacja ćwiczenia opracowana w formie elektronicznej.

## **6.2. Model obiegu informacji o ćwiczeniu**

Obieg informacji o ćwiczeniu realizowany jest na wszystkich poziomach dowodzenia, od szczebla batalionu wzwyż. Kierownictwo ćwiczenia, każdego ćwiczenia dowódczo-sztabowego (oprócz treningu sztabowego) i każdego ćwiczenia z wojskami zobligowany jest do udostępnienia i przesłania następujących (rys. 6.6.) danych o ćwiczeniu:

- Plan Przeprowadzenia Ćwiczenia,
- Sprawozdanie Końcowe z ćwiczenia,

bezpośrednio do modułu na szczeblu Sztabu Generalnego (*jedynego szczebla odpowiedzialnego za realizowanie funkcji systemu informacji o ćwiczeniach*).



Rys. 6.6. Model przebiegu informacji o zrealizowanym ćwiczeniu

Informacje przesłane zostają do *Zespołu Gromadzenia Danych*, gdzie odbywa się ich selekcja i katalogowanie. Skatalogowane informacje o ćwiczeniu (Pakiet informacji o ćwiczeniu) przekazany zostaje *Zespołowi Przetwarzania Danych*, gdzie poddany zostaje analizie przez sekcję/zespół analityczny. Przetwarzanie informacji ma na celu określenie wniosków i zaleceń do opracowania kolejnych ćwiczeń na danym szczeblu organizacyjnym. Opracowane wnioski i zalecenia jako pakiet analityczny stanowi podstawę „*lessons learned*” każdego ćwiczenia.

Całość informacji w formie *ZINTEGROWANEGO PAKIETU INFORMACJI O ĆWICZENIU* przekazane zostają do Zespołu Udostępniania Danych realizującego funkcje usługowe w stosunku do bezpośrednich organizatorów ćwiczeń na poszczególnych szczeblach dowodzenia.

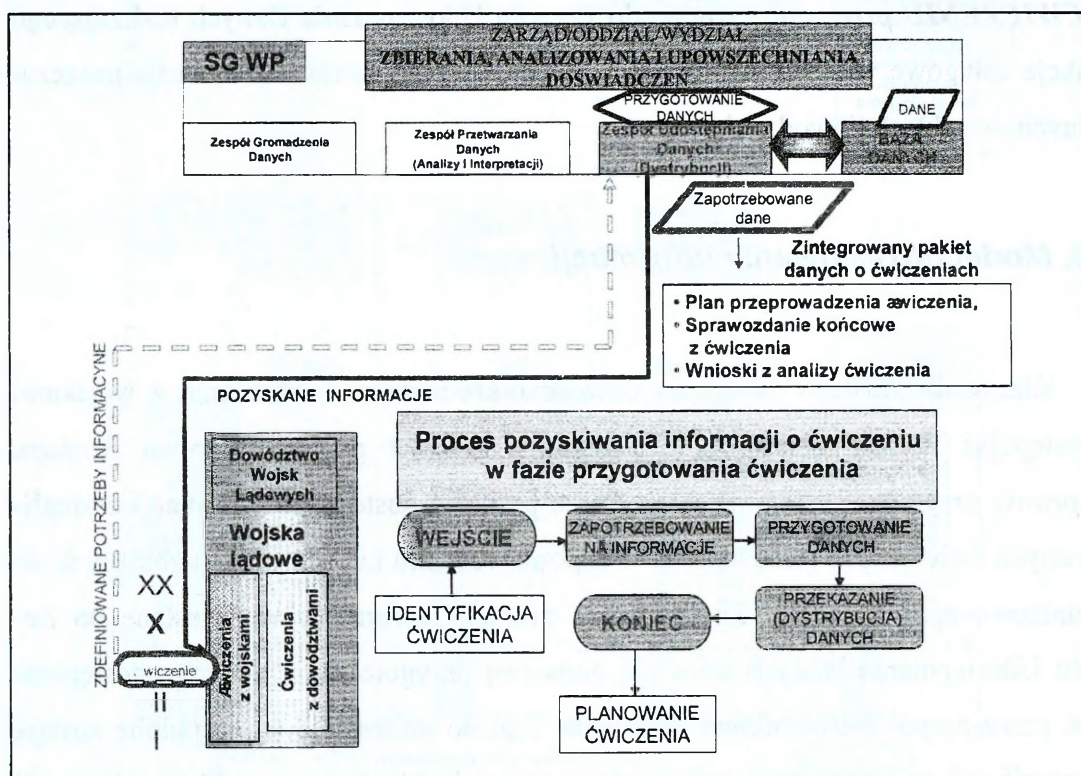
### **6.3. Model pozyskiwania informacji**

Kierownik każdego ćwiczenia dowódczo-sztabowego i ćwiczenia z wojskami przystępując do przygotowania ćwiczenia (rys. 6.7.) przed wydaniem *Rozkazu w sprawie przygotowania ćwiczenia* zgłasza potrzebę dostępu do informacji o zrealizowanych ćwiczeniach (określonych w zapotrzebowaniu na informacje) zbieżnych do organizowanego ćwiczenia. Zdefiniowane potrzeby informacyjne przesłane do Zespołu Udostępniania Danych stanowią podstawę przygotowania danych udostępnianych przez zespół kierownikowi ćwiczenia. Żądane informacje udostępnione zostają kierownikowi ćwiczenia w formie hasła dostępu do określonego pakietu informacji w Zintegrowanej Bazie Danych o ćwiczeniach i dotyczą tylko określonego pakietu informacji o danym typie ćwiczeń zrealizowanych na danym poziomie dowodzenia.

Dostęp do określonego pakietu informacyjnego dotyczy dostępu do Zintegrowanego Pakietu Danych o ćwiczeniach realizowanych na poszczególnych poziomach szkolenia.

Kierownik ćwiczenia po uzyskaniu dostępu do Zintegrowanego Pakietu Danych o ćwiczeniach analizuje otrzymane informacje i przystępuje do przygotowania ćwiczenia (opracowania rozkazu w sprawie przygotowania ćwiczenia, opracowania założeń koncepcji przygotowania i prowadzenia ćwiczenia). W tym etapie może udostępnić Zintegrowany Pakiet Danych o ćwiczeniach zespołowi autorskiemu ćwiczenia.

Kierownik ćwiczenia w określonym czasie (z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym) powiadamia Zespół Przetwarzania Danych o planowanym terminie przeprowadzenia ćwiczenia. Kierownik Zespołu Przetwarzania Danych wydziela z Zespołu Grupą Operacyjną do udziału w ćwiczeniu. Grupa Operacyjna z Zespołu Przetwarzania Danych tworzy, w każdym ćwiczeniu z dowództwami (oprócz treningów sztabowych) i w ćwiczeniu z wojskami, Grupę Analizy wchodzącą w skład Zespołu Analizy, Oceny i Omówienia.

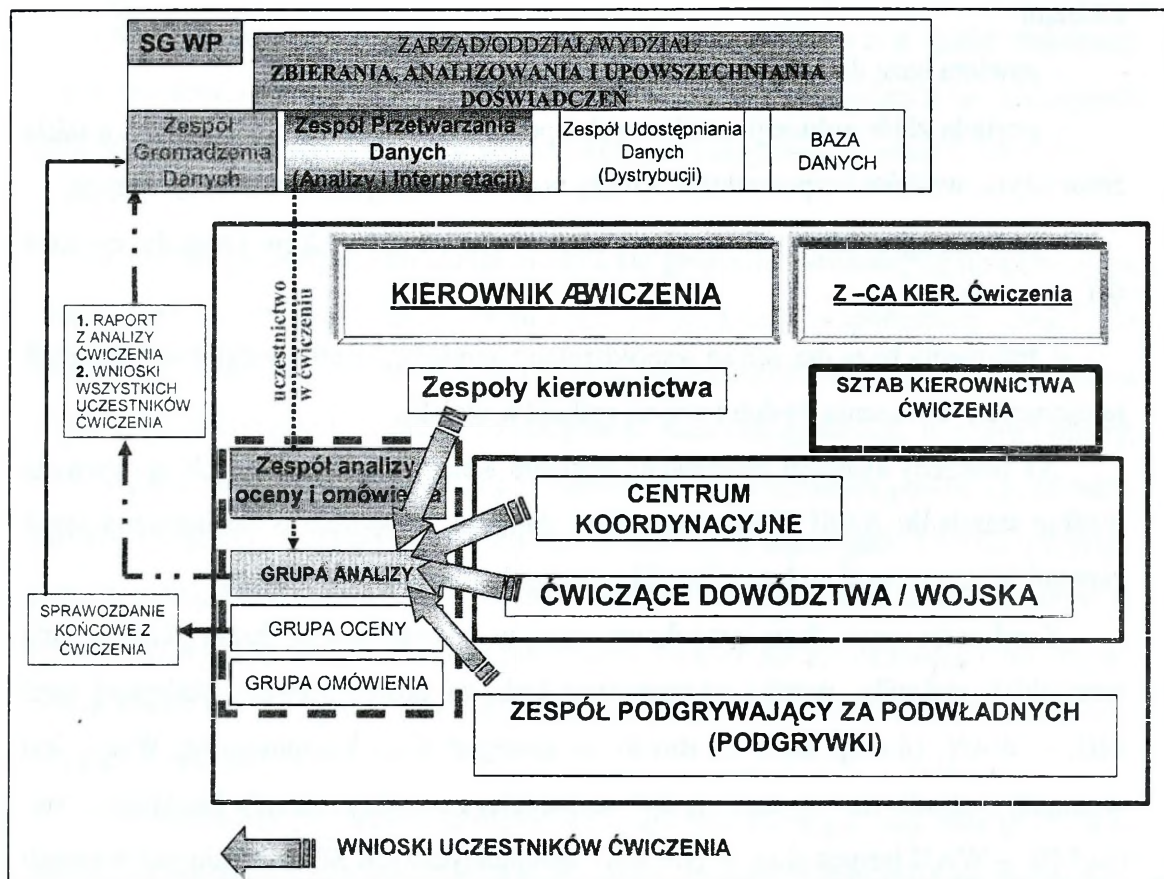


Rys. 6.7. Model pozyskiwania informacji o ćwiczeniach w fazie przygotowania ćwiczenia

Zadaniem Grupy Analizy jest: opracowanie raportu z analizy ćwiczenia, zebranie wniosków od wszystkich uczestników ćwiczenia, w poszczególnych obszarach przygotowania i prowadzenia ćwiczenia. Grupa Analizy, w skład której wchodzi grupa operacyjna z Zespołu Przetwarzania Danych podlega bezpośrednio Kierownikowi Ćwiczenia (rys. 6.8).

Zasadniczymi metodami pozyskiwania informacji Grupy Analizy w każdym ćwiczeniu są:

- obserwacja uczestnicząca,
- pisemne wnioski uczestników ćwiczenia (zarówno ćwiczących, jak też kierownictwa ćwiczenia).



Rys. 6.8. Lokacja Grupy Analizy i jej rola w systemie informacji o ćwiczeniach

Każdy uczestnik ćwiczenia ma możliwość składania pisemnych, ustnych wniosków, opinii dotyczących:

- przebiegu ćwiczenia,
- przygotowania ćwiczących do realizacji zadań będących treścią ćwiczenia,
- przygotowania kierownictwa ćwiczenia do prowadzenia ćwiczenia,
- obiegu informacji w ćwiczeniu,
- wyposażenia indywidualnego i zespołowego,

#### **6. 4. Oprzyrządowanie systemu zbierania, analizowania i upowszechniania doświadczeń z procesu szkolenia dowództw**

Struktura systemu informacyjnego opiera się w dużym stopniu na istnieniu baz danych tworząc też system zarządzania bazą danych. Oznacza to, że system informacyjny zbudowany do realizacji określonych zadań charakteryzuje się następującymi cechami:

- zawiera bazę danych,
- posiada zbiór aplikacji użytkowych operujących na danej bazie danych a także zbiór użytkowników bezpośrednich, którzy współdziałają z systemem bazy danych,
- jest zintegrowany, tzn. zawiera dane wielu użytkowników (zespołu ćwiczeń WL, SP i MW),
- fragmenty bazy danych są współdzielone pomiędzy użytkowników w miejscach je łączących (ćwiczenia dwóch i więcej rodzajów wojsk).

Na potrzeby systemu zbudowana zostanie Relacyjna Baza Danych opracowana według standardu ANSI X3H2. Powyższy standard, w oparciu o zastosowany język zapytań SQL, pozwoli na łatwy i szybki dostęp do posiadanych danych.

Zarchiwizowane dane przechowywane w zintegrowanej bazie danych (dla wszystkich rodzajów wojsk) udostępniane będą za pośrednictwem istniejącej sieci MIL – WAN, (dostęp sieci lokalnych do rozległej sieci komputerowej WAN, jest w ciągłej rozbudowie i wydaje się być najbardziej perspektywiczny). Integracja z siecią MIL – WAN innych sieci w tym sieci specjalistycznych SP, MW nie jest niezbędna w wypadku dostępu do sieci MIL – WAN wszystkich szczebli dowodzenia do dowództwa batalionu/dywizjonu równorzędnego włącznie.

## ZAKOŃCZENIE

---

Powyższe opracowanie jest wynikiem badań i dociekań naukowych kadry zakładu systemów dowodzenia i metodyki szkolenia dowództw. Przeprowadzono analizę ewolucyjnych zmian ćwiczeń a także dokonano wnikliwej analizy porównawczej ćwiczeń wojskowych w odniesieniu do podobnych ćwiczeń realizowanych u naszych sojuszników, a szczególnie w armii USA i Bundeswehrze.

W wyniku prowadzonych analiz nasuwa się generalny wniosek, że funkcjonująca teoria oraz stosowane zasady wyznaczają paradygmaty współczesnej dydaktyce i metodyce w zakresie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych, jako przedsięwzięć dydaktycznych, a także przedsięwzięć prakseologicznych. Ponadto zmiany, jakie się dokonały na naszych oczach w minionym dziesięcioleciu powodują, że narodowe rozwiązania, mają swoje odniesienia do ogólnych teorii, jakie wynikają z praktyki działania, które muszą być w pewnym sensie zmodyfikowane, co nie oznacza, że wkład naszych dociekań i ustaleń na przestrzeni wieków nie był znaczący i nie dorównywał sposobom przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w innych armiach, czego doświadczamy dzisiaj.

Nowa sytuacja polityczno-militarna obliguje nas do tego, aby teorie, a także wskaźniki praktyczne stosowane w naszych siłach zbrojnych były zbliżone do ustaleń, jakie obowiązują w dokumentach standaryzacyjnych. Jest to oczywiste chociażby z tego względu, że Wojska Lądowe SZ RP przechodzą gruntowną przebudowę, jeśli idzie o ilość i jakość. Szczególnie ważnym jest, aby w przyszłości przygotowywane i realizowane formy i metody szkolenia dowództw w naszych siłach zbrojnych były podobne, jeśli chodzi o zasadnicze procedury (sposób, tok postępowania) oraz dokumentację ćwiczeń.

## BIBLIOGRAFIA

**Army Doctrine Publication**, volume 4 TRAINING, Prepared under the Direction of the Chief of the General Staff, British Army, 1996.

**Army Doctrine Publication**, volume 6 TRAINING FOR OPERATIONS, Prepared under the Direction of the Chief of the General Staff, British Army, 1996.

**Banach K.**, *Ćwiczenia sztabu*, Bellona tom XLIII nr 1/1934.

**Barker R.**, *CASE METOD. Modelowanie związków encji*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1996.

**Bielecki A.**, *Komputerowe ćwiczenia dowódczo-sztabowe*, Przegląd Wojsk Lądowych nr 1/1998.

**Bogusz J.**, *Dydaktyka wojskowa*, MON. Warszawa 1983.

**Dawis R.H. Alexander L.T. Yelon S.L.**, *Konstruowanie systemu kształcenia. Jak doskonalić nauczanie?* PWN. Warszawa 1989.

**Dulnak W.**, *Refleksje z ćwiczeń*, Przegląd Wojsk Lądowych nr 5/1997.

**Dupuy R. E., Dupuy T. N.**, *Historia wojskowości. Starożytność – średniowiecze*, Bellona, Warszawa 1999.

**EPG - 2** (Exercise planning guide), Supreme Headquarters Allied Powers Europe B-7010 SHAPE, BELGIUM, 15 August 2000.

**Filar W.**, *Symulowane gry wojenne narzędziem doskonalenia procesu przygotowania i szkolenia kadr dowódczo-sztabowych*, Myśl Wojskowa nr 1/1985.

**FM 25-100** Headquarters Department of the Army, Washington D. C., 15 November 1988.

**FM 25-101**, *Battle Focused Training*, Headquarters Department of the Army, Washington D. C., 30 September 1990.

*Formy a metody přípravy velitelů, štábů a vojsk taktického stupně*, wyd. Ministerstvo Obrany, Praha 1996.

**Galkowski K.**, *Ćwiczenie „Brzozowa Góra - 96”*. Przegląd Wojsk Lądowych nr 8/1997.

**Gicła T.**, *Symulacja komputerowa*, Przegląd Wojsk Lądowych nr 3/1997.

**Halik J.**, *System szkolenia wojsk lądowych SZ RP w czasie pokoju*, cz. I, II, III, AON, Warszawa 2002.

**Halik J., Ślęmp Wł.**: *Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń operacyjno-taktycznych w wojskach lądowych państw NATO*, „Myśl Wojskowa” (kwartalnik) nr 1/1999.

**Halik J., Wolejszo J.**, *Ćwiczenia wojskowe sił zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności*

**Halik J.**, *Ćwiczenia taktyczne i operacyjne jako forma kształcenia w wyższej uczelni wojskowej*, AON, Warszawa 1997.

- Halik J.**, *Kierunki przebudowy i modernizacji oraz szkolenia Sił Zbrojnych RP w latach 2001-2006*, AON, Warszawa 2001, nr bibl. S/4766.
- Halik J.**, *Narodowy i sojuszniczy system oceny dowództw (sztabów) i wojsk*, AON, Warszawa 2000.
- Halik J.**: *System szkolenia Wojsk Lądowych SZ RP*, AON, Warszawa 2001.
- Halik J.**: *Szkolenie w oddziale*, AON, Warszawa 1995.
- Hauzer WŁ.**, *Ćwiczenia szczebla operacyjno-taktycznego w systemie szkolenia SZ wybranych państw NATO*, Szt. Gen. WP. Warszawa 1997.
- Hittle J. D.**, *Sztab wojskowy – zarys historyczny*, MON, Warszawa 1961
- Instrukcja o organizowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych*. GZSB. Sygn. Szkol. 520/76.
- Instrukcja o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w SZ RP*, Szt. Gen. Warszawa 2004.
- Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZRP*, Sztab Generalny WP, Warszawa 1995.
- Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w siłach zbrojnych RP (DD/7.1.1)*, Szt. Gen., Warszawa 2004.
- Januszewicz F.**, *Technologia kształcenia. Aspekty metodologiczne i prakseologiczne*. PWN. Warszawa 1985.
- Kamiński E.**, *Klasyfikacja i charakterystyka ćwiczeń na szczeblach operacyjnych*. Myśl Wojskowa nr 5/1976.
- Knetki J.**, *Wpływ procedur dowodzenia według standardów NATO na metodykę przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych w AON*. Rozprawa doktorska. AON. Warszawa 1998.
- Kolcz S.**, *Klasyfikacja i ogólna charakterystyka ćwiczeń*, Myśl Wojskowa nr 12/1989.
- Kolcz S.**, *O klasyfikacji ćwiczeń ciąg dalszy*, Myśl Wojskowa nr 3/1991.
- Komeński J. A.**, *Wielka dydaktyka*, Ossolineum. Wrocław 1956.
- Korczyk W.**, *Cooperative Best Effort – 97*, Przegląd Wojsk Lądowych nr 11/1997.
- Kotarbiński T.**, *Abecadło praktyczności*, Wiedza Powszechna. Warszawa 1972.
- Kotarbiński T.**, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum. Warszawa – Wrocław 1973.
- Kupisiewicz Cz.**, *Podstawy dydaktyki ogólnej*, PWN. Warszawa 1988.
- Kuropieska J.**, *Wspomnienia oficera sztabu 1934-39*. MON, Warszawa 1972.
- Łazarek J.**, *Analiza tematu ćwiczenia taktycznego*, ASG WP. Warszawa 1988.
- Łazarek J.**, *Opracowanie, przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń grupowych*, ASG WP. Warszawa 1987.

- Łysiak I.**, *Metodyka przygotowania i prowadzenia treningów sztabowych w oddziale*, AON, Warszawa 1996.
- Mała Encyklopedia Wojskowa*, MON, Warszawa 1976.
- Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach Lądowych, praca zbiorowa* (red. B. Szulc), AON, Warszawa 1993.
- Michniak J.**, *Dowodzenie i łączność*, Instytut Zarządzania i Dowodzenia, Warszawa 2003.
- Michniak J.**, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003.
- Michniak J.**, *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 2003.
- Michniak J.**, *Dowodzenie i łączność*, AON, Warszawa 2005.
- Michniak J., Wolejszo J.**, *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw i stanowisk dowodzenia, cz. 3. Transformacja dowództwa szczebla operacyjnego na stanowiska dowodzenia* pk. „Transformacja-3”, AON, Warszawa 2003.
- Nato military Exercise Directive and Programme 2003-2008* (MEDP 03-08), Supreme Allied Commander Europe, SHAPE BELGIUM 2002
- Nożko K.**, *Kierunki strategicznego i operacyjno-taktycznego kształcenia i szkolenia kadr dowódczo-sztabowych oraz jednostek wojsk operacyjnych i obrony regionalnej w systemie obrony RP*, AON. Warszawa 1992.
- Okoń W.**, *Elementy dydaktyki szkoły wyższej*, PWN, Warszawa 1973.
- Okoń W.**, *Podstawy wykształcenia ogólnego*, WSiP, Warszawa 1988.
- Okoń W.**, *Słownik pedagogiczny*. PWN. Warszawa 1984.
- Okoń W.**, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, PWN, Warszawa 1987.
- Oleksiński J.**, *Ekonomika informacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w siłach zbrojnych RP (DD/7.1)*, Szt. Gen., Warszawa 2004.
- Organizace a provedeni všeojskových taktických cvičení a velitelsko-štabních cvičení v terénu*, wyd. Ministerstvo Obrany, Praha 1988.
- Orzechowski J.**, *Dowodzenie i sztaby*, MON, Warszawa 1974
- Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń operacyjno-taktycznych* (Poradnik). GZSB. Sygn. Szkol. 739/90.
- T. Piskor**, *Gra wojenna z 2-ma zadaniami taktycznymi*, Główna Księgarnia Wojskowa, Warszawa 1920.
- Pszczolowski T.**, *Zasady sprawnego działania*, WP, Warszawa 1982.
- Regulamin Bundeswehry – HDv 101/200 Vs – NfD – Übungen*. Bonn 1986.
- Regulamin wojsk lądowych WB – Training for War, Army Code 7 – 516*.

- Rola i znaczenie ćwiczeń wojskowych w szkoleniu operacyjno-taktycznym kadr dowódczo-sztabowych wojsk lądowych (materiał z seminarium naukowego), AON, Warszawa 2000.*
- Rozkaz L.7313/Org./26, CAW GISZ, Sygn. I.302.1.3.*
- Samocik W.**, Ćwiczenia „Amber Hope”, Przegląd Wojsk Lądowych nr 7/1997.
- Szkolenie operacyjno-taktyczne dowództw oddziałów wojsk lądowych w aspekcie interoperacyjności. Materiały z seminarium naukowego przeprowadzonego w dniu 23 marca 2001 roku, AON, Warszawa 2001.*
- Schuch K.**, *Komputerowe wsparcie szkolenia dowództw i wojsk*, AON, Warszawa 2003.
- Sikorski J.**, *Zarys historii wojskowości powszechnej do końca XIX wieku*, MON, Warszawa 1972.
- Ślemp Wł.**: *Nowe kierunki w szkoleniu dowództw wojsk lądowych*, „Myśl Wojskowa” nr 4/1998, s. 125.
- Ślemp Wł.**: *Organizacja szkolenia w oddziale wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1999.
- Ślemp Wł.**: *Procedury przygotowania i prowadzenia ćwiczeń wojskowych NATO*, „Myśl Wojskowa” (kwartalnik) nr 3/2000.
- Sprawdzenie z ćwiczenia doświadczalnego nr 3-a, CAW 302. 4. 1294.*
- Szewczyk A., Wojarnik G.**, *Diagnozowanie systemów informacyjnych w teorii i praktyce*, wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.
- Szulc B.** (red.), *Ćwiczenie taktyczne i operacyjne w systemie szkolenia wojsk. „SZKOL – 2”*, AON, Warszawa 1998.
- Szulc B.** (red.), *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 1993.
- Szulc B.** i in., *Szkolenie sztabów i wojsk*, AON, Warszawa 1992.
- Szulc B.**, *Koncepcja szkolenia oficerów w SZ RP*, AON, Warszawa 1990.
- Szulc B.**, *Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń taktycznych w oddziałach i związkach taktycznych*. ASG WP. Warszawa 1984.
- Teilkonzeption für Übungen der Streitkräfte –TKÜbSK*, Berlin, Lipiec 2001.
- The Army doctrine and training /Bulletin/ Canada's Professional Journal on Army Issue*, vol 5, No 1, Spring 2002.
- The Joint Training System, A Primer for Senior Leaders* 1998.
- Training Canada's Army, Chief of the Defence Staff Canadian Army* (OPI: DAT 4) 2001.
- Training for War, Chief of the Defence Staff Canadian Army* (LFC HQ/G3 TRG) 1992.
- w ramach NATO*, AON, Warszawa 2003.
- Übungstätigkeit im Heer*, Bonn, Październik 2001.

*Übungen HDv 101/200 VS – NfD*, Kilonia, Sierpień 2002

**Wiatr M.**, W drodze do NATO, *Przegląd Wojsk Lądowych* nr 4/1997.

**Wolejszo J.**, Ćwiczenia operacyjno-taktyczne w nowych uwarunkowaniach, *Przegląd Wojsk Lądowych* nr 12/2002.

**Wolejszo J.**, Transformacja dowództwa szczebla taktycznego na stanowiska dowodzenia w trakcie realizacji ćwiczeń operacyjno-taktycznych, *AON Warszawa 2004*.

**Wolejszo J.**, Wybrane aspekty doskonalenia ośrodków decyzyjnych, *AON, Warszawa 2003*.

**Wydra W.**, *Zasady pomiaru skuteczności szkolenia ćwiczeń*, *Myśl Wojskowa* nr 5/1974.

**Wyszczelski L.**, *Historia myśli wojskowej. Część I (od powstania do końca XVIII wieku)*, AON, Warszawa 1992.

*Wytyczne do ćwiczenia aplikacyjnego z brygadą kawalerii z 1938 r., które zostało przeprowadzone w garnizonie*, CAW 302. 4. 977.

**Zakrzewski J.**, *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej*, ASG, Warszawa 1974.

**Zapała L.**, *Jeszcze o klasyfikacji ćwiczeń*, *Myśl Wojskowa* nr 4/1993.

*Zasady organizacji szkolenia dowództw i sztabów w Siłach Zbrojnych RP (tymczasowe)*, Szt. Gen. WP. Warszawa 1993.

**Żegnałek K.** (red.), *Metodyka kształcenia w AON*, AON, Warszawa 1995.

## WYKAZ RYSUNKÓW

Rys. 1.4.1. Formy szkolenia wojskowego II Rzeczypospolitej okresu międzywojennego .....	22
Rys. 1.4.2. Rodzaje gry wojennej .....	23
Rys. 1.5.1. Szkolenie dowództw w Polsce po II wojnie światowej .....	28
Rys. 2.1. Kryteria podziału ćwiczeń wojskowych .....	52
Rys. 2.2. Typ ćwiczeń w Siłach Zbrojnych RP ze względu na podmiot szkolenia .....	55
Rys. 2.3. Rodzaje ćwiczeń dowództw ze względu na organizację i sposób ich prowadzenia .....	56
Rys. 2.4. Rodzaje ćwiczeń przygotowawczych ze względu na organizację i sposób ich prowadzenia .....	66
Rys. 3.1. Typy i rodzaje ćwiczeń wojskowych w SZ RP .....	84
Rys. 3.2. Typologia ćwiczeń w armii Stanów Zjednoczonych .....	85
Rys. 3.3. Typologia ćwiczeń w Bundesherwe .....	93
Rys. 3.4. Typologia ćwiczeń w Armii Republiki Czeskiej .....	97
Rys. 3.5. Porównanie typów ćwiczeń w wybranych armiach NATO .....	101
Rys. 3.6. Porównanie typów i rodzajów ćwiczeń .....	102
Rys. 4.1. Cykl ćwiczeń wojskowych przygotowujących dowództwa i wojska do realizacji ćwiczenia głównego .....	105
Rys. 4.2. Proces przygotowania i realizacji ćwiczenia .....	106
Rys. 4.3. Przedsięwzięcia wchodzące w skład przygotowania ćwiczenia .....	108
Rys. 4.4. Etap programowania w fazie przygotowania ćwiczenia .....	110
Rys. 4.5. Czynności kierownika ćwiczenia w etapie planowania ćwiczenia .....	119
Rys. 4.6. Miejsce ćwiczącego dowództwa brygady w strukturze organizacyjnej przełożonego, sąsiadów i podwładnych w stosunku do przeciwnika .....	121
Rys. 4.7. Schemat sytuacji taktycznej – wariant .....	131
Rys. 4.8. Wyznaczenie zespołu autorskiego ze składu dowództwa – wariant .....	132
Rys. 4.9. Struktura organizacyjna zespołu autorskiego – wariant .....	132
Rys. 4.10. Zasadnicze czynności zespołu autorskiego podczas przygotowania ćwiczenia .....	134
Rys. 4.11. Przedsięwzięcia zespołu autorskiego podczas przygotowania ćwiczenia .....	137
Rys. 4.12. Konferencje (odprawy, spotkania, warsztaty) zespołu autorskiego podczas planowania ćwiczenia z dowództwami .....	144
Rys. 4.13. Przedsięwzięcia etapu organizowania ćwiczenia .....	147
Rys. 4.14. Proces przygotowania i realizacji ćwiczeń z dowództwami – etap prowadzenia ćwiczenia .....	154
Rys. 4.15. Proces przygotowania i realizacji ćwiczeń z dowództwami – etap sprawozdania i omówienia ćwiczenia .....	164
Rys. 5.1. System szkolenia sił zbrojnych RP .....	175
Rys. 5.2. Cele szkolenia dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych .....	179
Rys. 5.3. Proces szkolenia dowództw .....	183
Rys. 5.4. Ideowy schemat realizacji ćwiczenia dowódczo-sztabowego ze wspomaganiami komputerowymi .....	187
Rys. 5.5. Ideowy model przygotowania i prowadzenia ćwiczenia instruktazowo- metodycznego .....	193
Rys. 5.6. Ideowy model przebiegu narady szkoleniowej na szczeblu taktycznym .....	195
Rys. 6.1. Funkcje systemów informacyjnych .....	199
Rys. 6.2. Fazy procesu informacyjnego w ujęciu integralności z innymi fazami procesu .....	201

Rys. 6.3. Pentagonalne ujęcie zależności i powiązań układów systemu informacyjnego .....	201
Rys. 6.4. Cykl życia systemu informacyjnego .....	202
Rys. 6.5. Lokacja modułu zbierania, analizowania, udostępniania i przechowywania informacji o ćwiczeniach w SZ RP .....	204
Rys. 6.6. Model przebiegu informacji o zrealizowanym ćwiczeniu .....	206
Rys. 6.7. Model pozyskiwania informacji o ćwiczeniach w fazie przygotowania ćwiczenia .....	208
Rys. 6.8. Lokacja Grupy Analizy i jej rola w systemie informacji o ćwiczeniach .....	209



---

# Publikacje

## Akademii Obrony Narodowej

---

do nabycia w Wydziale Wydawniczym AON  
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 2  
00-910 Warszawa,  
tel. 681 40 55, tel./faks 681 37 52  
e-mail: i.podemska@aon.edu.pl

- J. Barcik – Akt terrorystyczny i jego sprawca w świetle prawa międzynarodowego i wewnętrznego – 18 zł
- R. Bartnik – Lotnictwo uderzeniowe. Zakres zastosowań i taktyka w działaniach bojowych – 18 zł
- Bezpieczne niebo. Materiały z konferencji – 14 zł
- J. Bieńkowski, R. Stępień (red.) – Edukacja pedagogiczna w wyższej uczelni wojskowej – 18 zł
- H. Binkowski (red.) – OBWE w procesie umacniania bezpieczeństwa europejskiego – 18 zł
- H. Binkowski, A. Ciupiński – NATO w systemie bezpieczeństwa euroatlantyckiego – 35 zł
- A. Bujak – Praca w terenie na szczeblach taktycznych według standardów NATO – 12 zł
- W. Chojnacki – Socjologiczne aspekty tendencji instytucjonalno-organizacyjnego rozwoju wojska – 18 zł
- W. Chojnacki (red.) – Transformacja instytucjonalno-organizacyjna wojska na progu XXI w. – 20 zł
- Z. Chojnacki – Lotnictwo marynarki wojennej – 20 zł
- R. Chrobak i in. – Działania bojowe dywizji – 17 zł
- R. Chrobak i in. – Wybrane aspekty organizowania i kierowania działaniami obronnymi – 23 zł
- M. Cieślarczyk, P. Krawczyk, Z. Korulczyk – Poradnik metodyczny autorów prac kwalifikacyjnych – 8 zł
- M. Cieślarczyk, M. Chojnacki, A. Radomyski – Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) w siłach zbrojnych (SP) RP – 15 zł
- M. Cieślarczyk (red.) – Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki – 13 zł
- M. Cieślarczyk (red.) – Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych – 15 zł
- A. Ciupiński, M. Zając (red.) – Wybrane problemy walki z terroryzmem międzynarodowym – 20 zł
- A. Ciupiński (red.) – Dyplomacja wielostronna – 25 zł
- A. Ciupiński – Podstawowe elementy polityki bezpieczeństwa i obrony RP – 17 zł
- A. Ciupiński (red.) – Dissemination of international humanitarian law in Central European countries – 22 zł
- A. Ciupiński, R. Białoskórski – Wczesne ostrzeganie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego – 8 zł
- A. Ciupiński, H. Binkowski, A. Legucka – Bezpieczeństwo w stosunkach międzynarodowych – 30 zł
- A. Ciupiński, K. Malak – Bezpieczeństwo polityczne i wojskowe – 22 zł
- T. Compa – Zarządzanie przestrzenią powietrzną – 12 zł
- J. Czaja – Stolica apostolska wobec integracji europejskiej – 15 zł
- K. Czajka – Użycie artylerii w obronie oddziału – 9 zł
- P. Daniluk – Radiostacje pola walki – 12 zł
- P. Daniluk – Łączność w pododdziale – 14,20 zł
- A. Dawidczyk – Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI wieku – 9 zł
- P. Dela, J. Wolejszo – Wsparcie komputerowe ćwiczeń wojskowych – 18 zł
- Dowodzenie lotnictwem sił powietrznych w działaniach wojsk lądowych (zespół autorów) – 17 zł
- W. Drażczyk – Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych – 10 zł
- Drzewiecki D. – Wybrane zagadnienia z meteorologii lotniczej – 12 zł
- A. Fellner – Zautomatyzowane systemy kontroli ruchu lotniczego przestrzeni powietrznej – 23 zł
- M. Flemming – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 45 zł
- P. Gawliczek, J. Pawłowski – Zagrożenia asymetryczne – 14 zł
- M. Gąska – Kompetencje organów władzy wykonawczej – 9 zł
- A. Glen - Kontrola przestrzeni powietrznej a zarządzanie ruchem lotniczym w Polsce w czasie kryzysu i wojny (materiały z konferencji) – 18 zł
- A. Glen, W. Marud – Kontrola przestrzeni powietrznej w czasie kryzysu i wojny – 18 zł
- J. Gotowała – Lotnictwo XXI wieku – 13 zł
- J. Gotowała – Zarys historii lotnictwa – 35 zł
- P. Gómy – Elementy analizy decyzyjnej – 16 zł
- P. Górski – Zastosowania matematyki wyższej w ekonomii – część I – 11,10 zł
- J. Groskrejc – Antropologiczne i aksjologiczne aspekty edukacji oficerów – 10 zł

- J. Halik – Metodyka opracowania pracy magisterskiej i studyjnej – 17 zł
- J. Halik, J. Wolejszo – Ćwiczenia wojskowe sił zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO – 16 zł
- M. Huzarski – Taktyka ogólna w wojskach lądowych – 21 zł
- Irak 2004. Ku normalności. Materiały z konferencji – 25 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm antyizraelski – 12 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce? – 12 zł
- K. Jałoszyński – Koncepcja współczesnych działań antyterrorystycznych (rozprawa hab.) – 23 zł
- J. Janczak – Właściwości organizacji łączności w specyficznych środowiskach i warunkach walki – 10 zł
- J. Janczak – System łączności brygady – 18 zł
- J. Janczak – Środki dowodzenia – 14 zł
- J. Janczak, P. Daniluk – Środki dowodzenia – 14 zł
- Cz. Jarecki – Użycie wojsk raketowych i artylerii w operacji – 15 zł
- T. Jemiolo (red.) – Broń masowego rażenia w świetle prawa międzynarodowego – 13 zł
- T. Jemiolo, K. Malak (red.) – Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej – 25 zł
- T. Jemiolo – Globalizacja. Szanse i zagrożenia – 10 zł
- A. Józwiak, Cz. Marcinkowski – Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych – 18 zł
- A. Juncewicz – Natarcie kompanii zmechanizowanej – 10 zł
- A. Juncewicz – System dowodzenia batalionu – 10 zł
- M. Juszczyk – Wsparcie działań przez państwo gospodarza – 14 zł
- W. Kaczmarek – Działania operacyjne wojsk lądowych – 15 zł
- J. Kaczmarek – Stosunki transatlantyckie a bezpieczeństwo Europy – 23 zł
- L. Kanarski, P. Gawliczek – Przywództwo w armiach NATO – 9 zł
- L. Kanarski, B. Rokicki (red.) – Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych – 24 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Wybrane problemy bezpieczeństwa i obronności państwa w opiniach pracowników administracji publicznej – 10 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Instytucjonalizacja przygotowania obronnego kadr administracji – 15 zł
- J. Karpowicz – Ratownictwo lotnicze – 14 zł
- J. Karpowicz, E. Klich – Bezpieczeństwo lotów i ochrona lotnictwa przed atakami bezprawnej ingerencji – 23 zł
- J. Karpowicz, E. Cieślak – Lotnictwo wsparcia w sojuszniczych działaniach powietrznych – 20 zł
- J. Karpowicz, K. Kozłowski – Bezzałogowe statki powietrzne i miniaturowe aparaty latające – 21 zł
- J. Karpowicz – Współczesne konstrukcje lotnicze – 23 zł
- J. Karpowicz, P. Krawczyk – Lotnictwo myśliwskie. Zakres użycia i taktyka działania – 21 zł
- Cz. Kaćki – Siły wielonarodowe do misji pokojowych – 15 zł
- Cz. Kaćki – Izrael. Jego wpływ na rozwój sytuacji w regionie Bliskiego Wschodu – 15 zł
- Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych (praca zbiorowa) cz.I – 16 zł
- W. Kitler (red.) – Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP – 25 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych – 13 zł
- T. Kochański – Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania – 18 zł
- T. Kochański – Marketing i logistyka – nowoczesne narzędzia gospodarowania w wojskowej jednostce budżetowej – 18 zł
- T. Kochański, S. Kurek – Międzynarodowy i globalny wymiar rywalizacji przedsiębiorstwa – 20 zł
- S. Korzeniowski – Żandarmeria wojskowa w działaniach taktycznych – 13 zł
- S. Kowalkowski – Zabezpieczenie inżynierijne działań taktycznych w terenie lesistym (lesistojeziornym) – 23 zł
- D. Kozerański – Udział jednostek Wojska Polskiego w międzynarodowych operacjach pokojowych w latach 1973-2003 – 26 zł
- D. Kozerański – Międzynarodowe operacje pokojowe. Planowanie, zadania, warunki i sposoby realizacji – 26 zł
- M. Kosiński – Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym – 10 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w operacjach połączonych – 8 zł
- M. Kozub – Lotnictwo wojsk lądowych w operacjach połączonych – 9 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w bojowym poszukiwaniu i ratownictwie – 9 zł
- M. Krč, J. Šelešovský, L. Ivánek – Ekonomiczne aspekty rozwoju produkcji zbrojeniowej Czechosłowacji i Republiki Czeskiej w latach 1918-2000 – 20 zł
- J. Kręcikij – Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia – 12 zł
- J. Kręcikij – Metodyka pracy sekcji dowodzenia oddziału i związku taktycznego – 15 zł
- J. Kręcikij – Praca dowództwa brygady podczas przygotowania i prowadzenia obrony – 40 zł

- J. Kręcikij – Wybrane problemy kierowania zgrupowaniami wielonarodowych sił połączonych – 16 zł
- K. Kubiak – Współczesne siły morskie – 36 zł
- K. Kubiak, A. Szulczewski – Porty morskie w aspekcie przeładunków wojskowych – 13 zł
- R. Kuriata – Dowodzenie Siłami powietrznymi – 40 zł
- R. Kuriata, J. Nowak, W. Marud – Dowodzenie siłami powietrznymi. Cz. 3 Planowanie użycia sił powietrznych – 11 zł
- R. Kwećka, M. Gryga – Siły specjalne w kontekście współczesnych zagrożeń – 15 zł
- K. Kubiak – Transport wojsk i ładunków wojskowych drogą morską przy użyciu statków handlowych – 14 zł
- R. Kuriata, J. Nowak, M. Chojnacki – Planowanie użycia sił powietrznych – 16 zł
- Kurs specjalistyczny z obrony przed bronią masowego rażenia. Materiały pomocnicze – 35,50 zł
- Z. Lach, A. Łaszczuk – Geografia bezpieczeństwa – 48 zł
- M. Łokociejewski, W. Scheffs – Walka elektroniczna w operacjach i walce – 25 zł
- L. Łukaszuk – Europejskie prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20 zł
- T. Majewski – Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych – 9 zł
- T. Majewski – Kierownik – dowódca w organizacji – 12 zł
- T. Majewski i in. – Planowanie w organizacji – 9 zł
- K. Malak – Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Białorusi – 18 zł
- K. Malak – Czynniki wojskowe w polityce zagranicznej Federacji Rosyjskiej (1991-2000) (rozprawa habilitacyjna) – 15 zł
- J. Marczak (red.) – Samoorganizacja społeczeństwa na rzecz bezpieczeństwa powszechnego. Samoobrona powszechna III RP – 20 zł
- M. Marszałek – Siły powietrzne w operacjach ewakuacyjnych (według poglądów amerykańskich) – 15 zł
- M. Marszałek – Wybrane aspekty operacji pozawojennych – 12 zł
- Z. Maślak (oprac.) – Informacje w obronie powietrznej – potrzeby, wymagania, zagrożenia. Materiały z sympozjum naukowego – 20 zł
- Z. Mączka – Prognozy a rzeczywistość rozwoju lotnictwa cywilnego w Polsce w latach 1992-2003 – 18 zł
- M. Michalec (oprac.) – Kierunki rozwoju rosyjskiej myśli teoretycznej i praktyki w zakresie użycia lotnictwa w walce – 16 zł
- B. Michailuk – Broń biologiczna – 21 zł
- J. Michniak (red.) – Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej) – 14 zł
- J. Michniak – Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych – 12 zł
- J. Michniak – Dowodzenie wojsk w teorii i praktyce – 16 zł
- G. Nowacki – Strategiczne siły jądrowe wybranych państw – 16 zł
- A. Nowak – Założenia dla perspektywnego systemu rozpoznania – 18 zł
- E. Nowak – Gospodarowanie zasobami majątkowymi – 17 zł
- J. Nowak, M. Chojnacki – Dowodzenie siłami powietrznymi. Cz. 2. Systemy dowodzenia siłami powietrznymi – 11 zł
- J. Nowak, E. Cieślak – Dowodzenia lotnictwem wojsk lądowych – 20 zł
- M. Obrusiewicz – Geneza i prognoza kooperatywnych stosunków wojskowych końca XX i początku XXI w. na tle bezpieczeństwa europejskiego – 15 zł
- Operacja „Iracka Wolność”. Materiały z konferencji naukowej – 25 zł
- J. Pawłowski – Broń masowego rażenia orężem terroryzmu – 25 zł
- J. Pawłowski, A. Ciupiński (red.) – Umiejznowiony konflikt wewnętrzny – 23 zł
- M. Pelc, M. Juszczyk – Matematyka – 25 zł
- M. Petrykowski – Strategie rozwoju wybranych niskokosztowych linii lotniczych w Europie -
- J. Płaczek – Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976-2000 – 20 zł
- J. Płaczek – Gospodarka obronna Polski – 25 zł
- Podróż studyjna w systemie edukacji oficerów w AON. Materiały z sympozjum naukowego – 20 zł
- A. Polak – Wybrane zagadnienia obrony wybrzeża w Polsce (1920-2002) – 16 zł
- A. Polak – Teoria grup operacyjnych w polskiej sztuce wojennej okresu międzywojennego – 30 zł
- M. Polkowska – Międzynarodowe konwencje i umowy lotnicze oraz ich zastosowanie – zakres problematyki – 14 zł
- Praca w terenie na szczeblu taktycznym (praca zbiorowa) – 12 zł
- K. Przeworski – Ewakuacja jako sposób ochrony ludności – 8 zł
- Pułk przeciwlotniczy w działaniach operacyjnych (praca zbiorowa) – 20 zł
- A. Radomyski – Metody i treść pracy zespołu OPL na stanowisku dowodzenia dywizji zmechanizowanej – 21 zł
- A. Radomyski – Obrona przeciwśmigłowcowa dywizji zmechanizowanej – 18 zł
- Rozpoznanie wojskowe (praca zbiorowa) cz. I – 16 zł, cz. II – 16 zł, cz. III – 16 zł

- E. Radwan – Polityczne myślenie a moralność profesjonalisty wojskowego – 12 zł
- C. Rutkowski – Zarządzanie strategiczne na drodze ku nowej filozofii i nowym paradygmatom – 20 zł
- W. Scheffs – Możliwości bojowo-rozpoznawcze pododdziałów walki elektronicznej – 14 zł
- A. Skrabacz – Ratownictwo w III RP. Ogólna charakterystyka – 18 zł
- J. Skrzyp, Z. Lach – Informator geograficzny. Państwa członkowskie NATO – 20 zł
- J. Skrzyp (red.) – Informator geograficzny o państwach kandydujących do Sojuszu Północnoatlantyckiego – 16 zł
- S. Smyk – Zabezpieczenie logistyczne batalionu w działaniach taktycznych – 15 zł
- Z. Skwarek – Powietrzne systemy wczesnego wykrywania i powiadamiania – 16 zł
- J. Słowik – Wybrane determinanty organizacji systemu dowodzenia brygady obrony terytorialnej – 17 zł
- J. Słowik – Pododdziały wsparcia dowodzenia w armiach wybranych państw – 16 zł
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego (praca zbiorowa) – 10 zł
- Słownik terminów z zakresu psychologii (praca zbiorowa) – 12 zł
- Słownik pojęć sojuszniczej obrony powietrznej (praca zbiorowa) – 12 zł
- G. Sobolewski Wspólne działania obronne wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej – 21 zł
- G. Sobolewski – Rola terenu zurbanizowanego we współczesnych operacjach – 23 zł
- H. Spustek – Wybrane zagadnienia badań operacyjnych i modelowania liniowego – 8 zł
- Z. Stachowiak – Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych (licencjackich, magisterskich i podyplomowych) – 9 zł
- Z. Stachowiak, R. Kłodziński – Ekonomia przedsiębiorstwa – 18 zł
- Z. Stachowiak, J. Płaczek (red.) – Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa – 30 zł
- R. Stępień (red.) – Edukacja w wyższych szkołach wojskowych – 21 zł
- M. Strzoda (red.) – Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania – 8 zł
- M. Strzoda – Zasady i wymagania dowodzenia – 29,10 zł
- M. Strzoda – Słownik nazw, skrótów i akronimów państw, instytucji, dowództw, jednostek organizacyjnych i osób funkcyjnych – 8 zł
- M. Strzoda, N. Prusiński – Rola i zadania zespołu organizacji dowodzenia na stanowisku dowodzenia brygady – 13 zł
- J. Suwart – Zarys obrony cywilnej – 30 zł
- W. Szczurowski – Kompania w obronie – 8 zł
- Sztuka wojenna we współczesnych konfliktach zbrojnych (praca zbiorowa) – 28 zł
- B. Szulc, T. Majewski – Rozwój kompetencji kierowniczych – 16 zł
- R. Szustek – Wybrane problemy nawigacji lotniczej – 21 zł
- R. Szpyra – Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw – 17 zł
- R. Szpyra – Powietrzny wymiar współczesnej wojny – 13 zł
- R. Szpyra – Militarne operacje informacyjne – 18 zł
- A. Szymonik – Logistyczne zarządzanie wojskową jednostką budżetową – 25 zł
- Środki dowodzenia (praca zbiorowa) – 14 zł
- Śladkowski S. – Aspekty militarne i niemilitarne zagrożeń środowiskowych – 18 zł
- Terroryzm a broń masowego rażenia (praca zbiorowa) – 18 zł
- Trudna stabilizacja. Materiały z konferencji – 30 zł
- Użycie wojsk raketowych i artylerii w operacjach (praca zbiorowa) – 20 zł
- J. Wołęjszo – Trening sztabowy dowództw szczebla taktycznego SZ RP – 20 zł
- J. Wołęjszo – Transformacja dowództwa szczebla taktycznego na stanowiska dowodzenia w trakcie realizacji ćwiczeń operacyjno-taktycznych – 16 zł
- J. Wołęjszo – Wybrane problemy przygotowania i realizacji ćwiczeń sojuszniczych NATO – 18 zł
- J. Wołęjszo – Wybrane aspekty projektowania struktur organizacyjno-funkcjonalnych ośrodków decyzyjnych – 18 zł
- J. Wołęjszo – Rodzaje i formy ćwiczeń operacyjno-taktycznych prowadzonych w wybranych armiach NATO – 15 zł
- J. Wołęjszo – Wybrane aspekty doskonalenia ośrodków decyzyjnych – 10 zł
- J. Wołęjszo – Wybrane problemy procesu planowania i rozliczania działalności szkoleniowej na szczeblach taktycznych w SZ RP – 18 zł
- J. Wołęjszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w marszu – 17 zł
- Wojsko wobec polskiego października '56. Rezolucje, uchwały, listy (wybór, wstęp i opracowanie: (E. J. Nalepa) – 30 zł
- J. Wojtasik (red.) – Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku – 27 zł
- M. Wrzosek – Działania rozpoznawcze na obszarze kraju – 12 zł
- M. Wrzosek – Proces dowodzenia w batalionie rozpoznawczym – 22 zł
- M. Wrzosek – Organizacja pracy taktycznej komórki rozpoznania – 20 zł
- M. Wrzosek – Koordynacja w działaniach taktycznych wojsk lądowych – 10 zł

- M. Wrzosek – Taktyczny system rozpoznania wojsk lądowych – 14 zł
- Wsparcie informacyjne obrony powietrznej. Materiały z sympozjum naukowego – 18 zł
- Wydział Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON – Ewolucja dla postępu. Materiały z konferencji – 18 zł
- E. Zabłocki – Dowodzenie siłami powietrznymi. Cz. 1. Podstawowe zagadnienia – 11 zł
- E. Zabłocki – Współczesne siły powietrzne – 13 zł
- E. Zabłocki, M. Chojnacki – Dowodzenie siłami powietrznymi NATO – 18 zł
- S. Zalewski – Służby specjalne w państwie demokratycznym – 11 zł
- B. Zdrodowski, M. Marszałek – Operacje pozawojenne sił powietrznych – 16 zł
- J. Zieliński (red.) – Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej – 16 zł
- J. Zuziak – Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947–1997 – 25 zł

---

**Zamówienia przyjmujemy telefonicznie lub pisemnie**

---