R G B WH GR BL Grey Scale #13 C M Y K DANES-PICTA.COM
A 1 2 3 4 . 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

117

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

MOŻLIWOŚCI BADAŃ ORGANIZACJI DZIAŁAŃ PODCZAS ĆWICZEŃ

Praca naukowo-badawcza

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/7712
05-007712-003-0

WARSZAWA

75026

Colour Chart #13
Inches Centimetres
Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black
DANES-PICTA.COM

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 15026
II
Akademii Obrony Narodowej

MOŻLIWOŚCI BADAŃ ORGANIZACJI DZIAŁAŃ PODCZAS ĆWICZEŃ

Praca naukowo-badawcza

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - WYPOŻYCZALNIA
Nr ewid.
II
Akademii Obrony Narodowej

Warszawa 2009

Recenzent:

Prof. dr hab. Michał HUZARSKI

	1	2	3	
				A

4

Tytuł:
Praca naukowo-badawcza : **Możliwości badań organizacji działań podczas ćwiczeń**

5	6	7
Rozpoczęto: 30.01.2009 r. Zakończono: 15.11.2009 r.	kart: 139 + 26 (załączniki), razem 165 kart	

8	9

Opracował zespół autorski

w składzie:

Kierownik tematu: prof. dr hab. Bogdan SZULC

– kierownictwo naukowe, nadzór merytoryczny i organizacja pracy zespołu, opracowanie wstępu, rozdziału 1.1; 1.2 i 3 i zakończenia.

Członkowie:

Płk dr hab. Jarosław WOŁEJSZO

– opracowanie rozdziału 1.3.

Płk dr inż. Krzysztof KRAKOWSKI

– opracowanie rozdziału 2 i załączników.

Spis treści

Wstęp **4**

1. ĆWICZENIA I MOŻLIWOŚCI ICH BADAŃ **11**

1.1. ISTOTA ĆWICZEŃ OBRONNYCH *11*

1.2. KLASYFIKACJE ĆWICZEŃ *17*

1.3. ZASADY OGÓLNE ORAZ PROCESY ORGANIZOWANIA I PROWADZENIA ĆWICZEŃ *23*

1.3.1. Programowanie *25*

1.3.2. Planowanie *31*

1.3.3. Organizowanie *52*

1.3.4. Prowadzenie *57*

1.3.5. Sprawozdanie i omówienie *67*

2. ZAKRES BADAŃ PODCZAS ĆWICZEŃ **73**

2.1. ZAKRES BADAŃ ZESPOŁÓW *74*

2.2. ZAKRES BADAŃ KIEROWNIKÓW (DOWÓDCÓW) PODCZAS ĆWICZEŃ *80*

2.3. ZAKRES INDYWIDUALNEGO BADANIA ĆWICZĄCYCH *83*

3. METODY I PROCEDURY BADAŃ **85**

3.1. BADANIE OPINII *85*

3.1.1. Istota i zakres badania opinii *85*

3.1.2. Techniki i procedury badania opinii *90*

3.2. OBSERWACJA *100*

3.2.1. Istota i zakres obserwacji *100*

3.2.2. Klasyfikacje i procedury obserwacji *102*

3.3. EKSPERYMENT *108*

3.3.1. Istota i zakres eksperymentu *109*

3.3.2. Rodzaje eksperymentów i warunki ich prowadzenia *115*

3.3.3. Warunki, cechy i struktury eksperymentu *125*

Zakończenie **133**

Literatura **134**

Załączniki **139**

Wstęp

Poznanie naukowe ma charakter empiryczny (indukcyjny) lub teoretyczny (dedukcyjny). Do uprawiania nauki empirycznej a wszak większość nauk ma taki charakter niezbędne jest posiadanie metod badawczych właściwych, bądź też przysposobionych na gruncie owej nauki. Punktem wyjścia w procesie badawczym zawsze będą fakty. Fakty są punktem wyjścia naszego poznania. Fakt jest zdarzeniem, zjawiskiem zaistniałym i możliwym do stwierdzenia, bądź też nieobserwowalnym bezpośrednio, ale którego skutki są odczuwalne. Faktem może też być brak jakiejkolwiek aktywności, działania, funkcjonowania wtedy, gdy jest ona oczekiwana, spodziewana a nawet konieczna. Faktem może być: niesprawność jakiegoś elementu sprzętu technicznego, zdarzenie na polu walki, niemożność prowadzenia działań, działanie inne niż oczekiwane. Fakt jest związany z działaniem, aktywnością ale może też dotyczyć rzeczy, przedmiotów i substancji w kategorii przyczynowości. Najlepszym z punktu widzenia badacza środowiskiem do zbierania danych a więc także faktów są ćwiczenia. One to poprzez kumulację podmiotów kierowniczych i wykonawczych stanowią obszar badań idealny do pozyskiwania informacji o przedmiotach, procesach i zjawiskach.

Teoria służy do wyjaśnienia przyczyn zaistnienia faktów, przedmiotów i rzeczy w ujęciu czynnościowym i przyczynowym. Teoria stanowi dostępny zasób wiedzy możliwy do wykorzystania w celu poznania przyczyny. Stanowi ją zbiór wiedzy zgromadzonej przez nas osobiście w wyniku doświadczenia i nauki a ponadto zawartą w instrukcjach, podręcznikach itd. Dla zdarzenia związanego z ostrzałem patrolu teorią będą regulaminy walki, zasady użycia broni, teoria i praktyka strzelań, instrukcje budowy i użytkowania uzbrojenia i sprzętu technicznego itp..

W kolejnym etapie poznania naukowego dochodzimy do przewidywania, które jest oparte na teorii a rozbudowane dodatkowo o hipotezę a więc próbę zdefiniowania odpowiedzi na pytania pojawiające się wcześniej. Hipotezy jako przypuszczenia weryfikujemy poprzez dostępna teorię, badania i pomiary, oględziny i obserwację.

Na tym proces badawczy można by zakończyć. Odpowiedzi jako hipotezy zostały zweryfikowane i potwierdzone bądź odrzucone. Nie mniej jednak od tego momentu możemy mówić o kolejnych faktach, które stanowią np. usunięcie niespraw-

ności i sprawdzenie funkcjonowania urządzenia, prowadzenie działań po usunięciu przyczyn jego braku itd.

Wiedza może mieć charakter teoretyczny – wiedza a priori - Prawdziwa wiedza nie ma źródła w zmysłowych doświadczeniach, lecz w procesach zachodzących w umyśle człowieka. Zgodnie z nią wiedza jest tworzona w umyśle poprzez konstrukty takie jak pojęcia, prawa, teorie. Nie musi być potwierdzana w doświadczeniu zmysłowym.

Wiedza o charakterze empirycznym – wiedza a posteriori – odnosi się do poznania indukcyjnego na drodze doświadczenia zmysłowego.

Podstawową zdolnością człowieka w sferze intelektualnej jest zdolność do przeprowadzania rozumowań. Cechą rozumowań jest poprawność. Poprawność osiągamy kierując się zasadą racji dostatecznej. Stwierdza ona, że pewne zdanie można uznać lub odrzucić tylko wtedy, gdy są do tego racje wskazane według rozsądnych dyrektyw poznawczych. Dyrektywa poznawcza stanowi sposób postępowania, w tym przypadku przyjętą metodologię poznania naukowego. Konsekwencją akceptowania zasady racji dostateczne jest twierdzenie, że każda przyjmowana przez nas teza poznawcza lub praktyczna musi być uzasadniona. W naukach dedukcyjnych uzasadnianie opiera się na logicznym wyprowadzaniu twierdzeń - tez analitycznych w drodze dedukcji z innych twierdzeń a w końcu z aksjomatów danej nauki, mających charakter pierwotnych prawd, terminów danej nauki uzasadnionych w sposób niezawodny na drodze formalnych dowodów.

W naukach indukcyjnych (empirycznych) uzasadnianie twierdzeń – tez opiera się na danych doświadczenia zmysłowego tj. twierdzeniach spostrzeżeniowych. Spostrzeżenia stanowią zbiór danych uzyskanych w drodze obserwacji lub eksperymentu.

Poprzez wykorzystanie zmysłów człowiek postrzega otaczający świat. Samo postrzeganie zmysłowe jednak nie wystarcza. Konieczne jest dokonanie **spostrzeżenia** tj. operacji polegającej na zarejestrowaniu postrzeżenia łączącego się z jednoczesnym wykorzystaniem zasobów naszej wiedzy.

Postrzeganie zmysłowe jest jednak ułomne ze względu na zawodność naszych zmysłów. Stąd też postulat aby wobec zawodności zmysłów posługiwać się pomiarem dokonywanym za pomocą specjalnie do tego skonstruowanych urządzeń pomiarowych. Pomiar jest w tym wypadku przyporządkowaniem wielkościom fizycznym

pewnych wartości liczbowych w taki sposób, aby stosunki miedzy liczbami odzwierciedlały stosunki pomiędzy wielkościami fizycznymi przedmiotów mierzonych.

W naukach wojskowych przedmiot badań jak w każdej innej nauce identyfikowany jest z faktem w ujęciu rzeczowym, czynnościowym i procesowym.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania za *cel pracy* przyjęto **identyfikację przedmiotu badań w ćwiczeniach oraz wskazanie metod badań istotnych w rozwiązywaniu problemów badawczych w naukach wojskowych.**

Przedmiotem badań jest proces przygotowania i prowadzenia ćwiczenia, zespoły i podmioty indywidualne biorące udział w ćwiczeniu i metody badań naukowych.

Tak określony cel oraz przedmiot badań stanowił podstawę do sformułowania **problemu głównego** w postaci następującego pytania: *Co stanowi przedmiot badań w ćwiczeniach oraz jakimi metodami empirycznymi może być ten przedmiot badany?*

Na podstawie przeprowadzonych badań wstępnych, posiadanej wiedzy i doświadczenia sformułowano następującą **hipotezę roboczą**:

Ćwiczenie jako najwyższa forma szkolenia, doskonalenia podmiotów w praktycznym działaniu złożonym jest szczególną formą dydaktyczną a poprzez zaangażowanie wielu podmiotów w realizacji zadań złożonych stwarza najlepsze warunki do rozwiązywania problemów badawczych w naukach empirycznych, zwłaszcza w naukach wojskowych. Poprzez zastosowanie wielu metod badawczych nawet najbardziej złożone problemy badawcze mogą zostać rozwiązane.

Kwestie merytoryczne objęte procesem badawczym znajdują swoje odzwierciedlenie w poszczególnych rozdziałach, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru procesu przygotowania i prowadzenia ćwiczeń i empirycznych metod badawczych stosowanych w ćwiczeniach.

Stąd też w rozdziale pierwszym rozwiązany został problem cząstkowy postawiony w postaci pytania: *Jakie są założenia teoretyczne procesu przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w aspekcie ich istoty i klasyfikacji?* Dokonano analizy literatury przedmiotu, koncentrując się na najbardziej istotnych z punktu widzenia prowadzonych badań publikacjach.

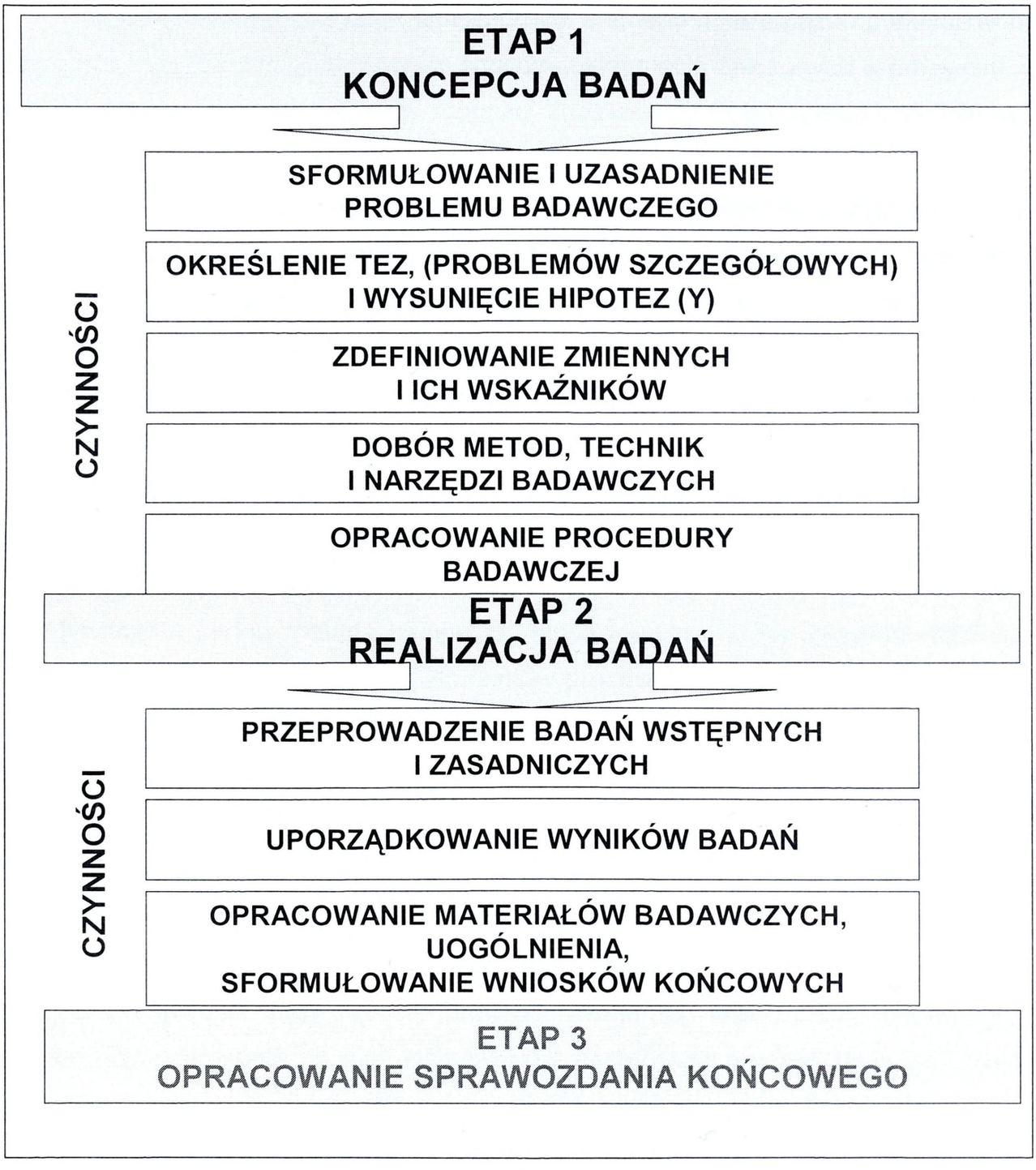
Rozdział drugi zawiera odpowiedź na problem sprowadzony do pytania: *Czym jest przedmiot badań w ćwiczeniu ?* Stąd, też w rozdziale drugim zawarto uogólnione wyniki badań dotyczących przedmiotu badań w aspekcie podmiotowym, procesowym i czynnościowym a zwłaszcza w ujęciu podmiotowym.

W rozdziale trzecim na podstawie przeprowadzonych badań i rozwiązania problemu szczegółowego postawionego w postaci pytania: *Jakimi metodami prowadzone są badania w ćwiczeniach?* ujęto problemy metod empirycznych a zwłaszcza badania opinii, obserwacji i eksperymentu.

W bibliografii obok pozycji literatury przedmiotu, które przytaczano w treści poszczególnych rozdziałów, znajdują się także te, które stanowiły źródło wiedzy merytorycznej i metodologicznej dotyczącej pracy.

W procesie badawczym zastosowane zostały różne metody badawcze. Przy tym przyjęto paradygmat, czyli pewien wzorzec metodyczny nauk oparty na podejściu indywidualizmu metodologicznego preferowanego przez Milla i Poppera. Prowadzenie badań w oparciu o to podejście realizowano wykorzystując teoretyczne i empiryczne metody badawcze.

Po analizie istniejącej literatury przedmiotu, autorzy zdecydowali o przyjęciu, na potrzeby tematu, procedury badawczej, których istotę przedstawiono na rysunku 1. Pisarskie opracowanie wyników badań stanowi wynik zainteresowań autorów, wniosków wynikających ze studiowania literatury przedmiotu oraz empirycznych doświadczeń pochodzących z udziału w różnego rodzaju spotkaniach naukowych i ćwiczeniach. Świadomość braku pełnych odpowiedzi na pytania dotyczące tematyki będącej obszarem zainteresowania autorów stworzyła sytuację problemową, zapoczątkowując tym samym *pierwszy etap procesu badań naukowych*. Następnie autorzy podjęli próby teoretycznego rozwiązania problemu poprzez analizy, porównania, analogie i dalsze studiowanie literatury.



Źródło: Opracowanie własne na postawie: J. Aponowicz, Metodologia nauk, TNOiK Toruń 2003.

Rysunek 1 Struktura procedury badawczej

Drugi etap wymagał zastosowania szeregu metod badawczych w celu rozwiązania przedstawionych uprzednio problemów szczegółowych. Wybór tych metod uwarunkowany był przede wszystkim charakterem poszczególnych problemów oraz literatury źródłowej, którą stanowiły opracowania naukowe, materiały pokonferencyjne, artykuły, dokumenty o charakterze normatywnym, dokumentacja ćwiczeń.

Praca ma głównie charakter teoretyczny z elementami rozwiązań praktycznych, a potrzeby związane ze znalezieniem sposobu osiągnięcia założonych w pracy celów oraz weryfikacja przyjętej hipotezy roboczej podyktowały wybór metod i technik badawczych.

Wiodącą metodą teoretyczną była *analiza*. Posłużyła ona do pozyskania materiału badawczego w wyniku myślowego rozdzielenia na części procesów złożonych. Metoda analizy strukturalnej i funkcjonalnej a zwłaszcza przyczynowej była wiodącą w badaniach prawidłowości określenia przedmiotów badań w ćwiczeniu.

Z analizą nierozłącznie związana była *synteza*, dzięki której połączono w całość wyodrębnione i zbadane w toku analizy elementy składowe, która to posłużyła do uogólnienia faktów jednostkowych wynikających z analizy zbadanego materiału naukowego między innymi do formułowania definicji i sądów naukowych dotyczących przedmiotu badań.

Niezwykle cenną metodą badawczą, stosowaną do badań prawidłowości powstania i rozwoju poszczególnych elementów procesu przygotowania i prowadzenia ćwiczeń, było *porównanie*. Pozwoliło ona ustalić określone elementy, stałe i zmienne cechy poszczególnych czynników procesu ćwiczenia, które determinują jego sprawną realizację oraz prowadzenie badań.

Z porównaniem, a szczególnie syntezą ściśle związana była metoda *uogólnienia*, jako operacja myślowa przechodzenia od twierdzeń zjawisk pojedynczych do twierdzeń bardziej ogólnych. Dzięki uogólnieniom możliwe było zestawienie określonych prawidłowości dotyczących procesu badań w ćwiczeniach badawczych a zwłaszcza wskazania na interdyscyplinarne cechy tego procesu takie jak: wielowątkowość, złożoność, zależność, wymagalność, kreatywność, funkcjonalność.

W procesie badawczym określone części nowej wiedzy uzyskano w wyniku *wnioskowania*. Za jego pomocą, w wyniku procesu myślowego, z twierdzeń istniejących w teorii badań naukowych oraz dydaktyki wojskowej wyprowadzono nowe twierdzenia dotyczące implementacji metod badawczych indukcyjnych na grunt procesu badawczego w ćwiczeniach. Stworzono, więc nową wiedzę z już istniejącej.

W procesach myślowych wyciągania wniosków z przesłanek opartych na bazie analizowanego materiału i formułowania definicji bądź sądów naukowych dotyczących zakresu badań w ćwiczeniach stosowano także metody *logiki formalnej*, *dedukcję* i *analogię*.

W ramach *kolejnego etapu badań* hipoteza została poddana weryfikacji, mającej na celu jej ostateczne uzasadnienie i sprawdzenie. Następnie dokonano podsumowania wyników badań, ich uogólnienie i syntezy. Autorzy przyjęli wiarygodną interpretację rozwiązania problemu badawczego przedstawioną w pisarskim opracowaniu wyników badań i tym samym stworzyli bazę do kontynuacji badań w kolejnych etapach dotyczących określenia metodologii badań właściwej dla nauk wojskowych w aspekcie zastosowania metod badawczych.

1. ĆWICZENIA I MOŻLIWOŚCI ICH BADAŃ

Niewątpliwie ćwiczenia są najlepszą formą przygotowania struktur obronnych do praktycznego działania. W dotychczasowej praktyce różnych służb stosowano różnego rodzaju ćwiczenia. Przypisywano im także różne nazwy. Wszelkie dążności do ujednolicenia ich nazewnictwa oraz opracowania spójnej teorii ćwiczeń, jak dotychczas, nie dały pożądanych rezultatów. W dalszych dociekaniach tego rozdziału zajmiemy się zatem wskazaniem istoty ćwiczeń oraz ich podziałami (klasyfikacją) i w konsekwencji wskazaniem możliwości ich badań.

1.1. ISTOTA ĆWICZEŃ OBRONNYCH

Najczęściej terminem ćwiczenia posługiwano się w siłach zbrojnych naddając temu terminowi różne znaczenia. Potocznie w społeczeństwie ćwiczenia utożsamiano z tradycyjnym jeszcze do lat pięćdziesiątych XX wieku terminem „manewry". Miało to jednak odniesienie przede wszystkim do ćwiczeń z wojskami i strzelaniem, a generalnie zawsze odnosiło się do sił zbrojnych. Z czasem jednak w wyniku szerszego rozumienia problemów obronności ćwiczenia przestawały być domeną armii. Stawały się formą szkoleniową policji (milicji) oraz różnego rodzaju służb obrony cywilnej oraz organizacji paramilitarnych. Najogólniej przez ćwiczenie rozumiano „ (...) *czynność wykonywaną i powtarzaną do wprawy w celu opanowania jakiejś umiejętności, nabycia sprawności w jakiejś dziedzinie."*[1] Zauważamy tu podejście bardzo ogólne, pozwalające na stosowanie nazwy dla wszelkich czynności które przyczyniają się do kształtowania umiejętności, sprawności a nawet nawyków.

W aspekcie powyższego musimy zauważyć, że ćwiczeniom w sensie najogólniejszym możemy przypisać również kategorię psychologiczną i czysto dydaktyczną. W znaczeniu psychologicznym ćwiczenie to „ (...) *wielokrotna, powtarzalna aktywność osobnika zmierzającego do uzyskania wprawy w wykonywaniu jakiejś czynności (np. gra na fortepianie lub trening sportowy); próby powtórzeń mogą być rozłożone w czasie lub skomasowane, co jest uzależnione od rodzaju zadania oraz od cech indywidualnych osobnika (...)."*[2]

---

[1] *Słownik języka polskiego*, wyd. PWN, Warszawa 1978.
[2] W. Szewczuk (red.), *Słownik psychologiczny*, wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1985.

Podobny choć rodzajowo różny kontekst znaczeniowy, przypisuje się ćwiczeniom w dydaktyce. Przyjmuje się tam, że ćwiczenie, to „ (...) wielokrotne wykonywanie jakiejś czynności dla nabycia wprawy i uzyskania sprawności w działaniach umysłowych i motorycznych. W praktyce szkolnej ćwiczenie polega na zwiększaniu stopnia sprawności w posługiwaniu się różnymi regułami (...).”[3]

Można sądzić, iż w siłach zbrojnych przynajmniej częściowo uwzględniano te podejścia. Uszczegóławiano je jednak , nadając im, w zależności od podejść teoretycznych, różne konotacje. Autorzy *„Małej encyklopedii wojskowej” twierdzą, iż „ (...) 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.”*[4] Zauważyć tu należy bardzo szerokie podejście autorów tej definicji. Obejmuje ono bowiem niemal cały proces dydaktyczny zwany w wojsku procesem szkoleniowym.

Inaczej do tej kwestii podchodzą autorzy „ Leksykonu wiedzy wojskowej”. W ich podejściu ĆWICZENIA (*ćwiczenia wojskowe)* to „ (...) *forma szkolenia sztabów, wojsk i słuchaczy uczelni wojskowych obejmująca zespół czynności wykonywanych i wielokrotnie powtarzanych przez żołnierzy, pododdziały, oddziały (także obrony cywilnej) związki oraz sztaby wszystkich szczebli organizacyjnych sił zbrojnych.”*[5] Dalej autorzy tego opracowania twierdzą, że ćwiczenia „ (...) *zapewniają praktyczne przygotowanie do prowadzenia działań bojowych i realizacji zadań obrony cywilnej w razie konfliktu zbrojnego. (...)stanowią kompleks szkoleniowych przedsięwzięć organizacyjnych, w których stosuje się różnorodne metody szkolenia(...).”*[6] Naturalnie podejście to wynika z przyjmowanego wówczas rozumienia systemu obronnego państwa.

Zazwyczaj rozpatrując ćwiczenia wojskowe ujmowano je jako taktyczne lub operacyjne. Często także wyróżniano strategiczne. Autorzy podręcznika „Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych” ćwiczenia definiują następująco: „ (...) *przez ćwiczenia taktyczne i operacyjne rozumiemy taką formę organizacyjną praktycznego szkolenia oficerów, dowództw*

---

[3] W. Okoń, *Słownik pedagogiczny*, wyd. PWN, Warszawa 1984.
[4] *Mała encyklopedia wojskowa*, wyd. MON, Warszawa 1976.
[5] *Leksykon wiedzy wojskowej*, wyd. MON, Warszawa 1979.
[6] Tamże.

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."[7]

Nieco inaczej do istoty ćwiczeń podchodzi J. Wołejszo. Jednoznacznie wskazuje on, że „ *(...) ćwiczenia 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."*[8]

Dla porządku, kończąc przegląd rozumienia istoty ćwiczeń, odwołamy się do instrukcji obowiązującej w Wojskach Lądowych SZ RP. Określa ona, że „ *Ćwiczenia są zasadniczym ogniwem kompleksowego systemu szkolenia (...). Ćwiczenia strategiczne, operacyjne i taktyczne, w tym z wojskami, są najskuteczniejszą formą organizacyjną praktycznego szkolenia dowództw, sztabów i wojsk, podczas którego w oparciu o scenariusz najbardziej zbliżony do rzeczywistej sytuacji przeciwstawnych stron rozwiązywane są złożone problemy przygotowania i prowadzenia operacji (walk)."*[9]

W najogólniejszym rozumieniu wszystkie z przytoczonych definicji oddają istotę ćwiczeń. Są one z reguły poprawne logicznie, choć często zbyt rozbudowane opisowo. Generalizując można powiedzieć, że powszechnie w wojsku uważa się, iż jest to forma szkolenia wszystkich żołnierzy w ramach ich funkcji w odpowiednich strukturach. Wówczas, gdy mówi się o dowództwach i sztabach, bądź tylko o dowództwach ma się zazwyczaj na myśli różne szczeble dowództw i sztabów. Gdy mówi się o wojskach przede wszystkim ma się na myśli formalne, rzeczywiste struktury (pododdziały, oddziały). Jeżeli, co podkreślają autorzy wszystkich ujęć, jest to forma szkolenia, to musimy zauważyć, iż musi ona (powinna) spełniać wymogi formy dydaktycznej a zatem także, przynajmniej w jakimś wymiarze, powinna odpowiadać najogólniejszym kanonom (dyrektywom) edukacyjnym – pedagogicznym. Czy tak jest w rze-

---

[7] B. Szulc (red.), *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*, wyd. AON, Warszawa 1993, s.10.

[8] J. Wołejszo, *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń z dowództwami*, wyd. AON, Warszawa 2005, s.10.

[9] *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w Siłach Zbrojnych RP*, wyd. MON – Sztab Generalny WP, Warszawa 2004, s.5.

czywistości? Mamy tu poważne wątpliwości. Wynikają one z dwóch zasadniczych przesłanek.

Po pierwsze, można ćwiczenia potraktować jedynie jako nauczanie bądź doskonalenie określonych umiejętności. I rzeczywiście, dotychczasowa praktyka wskazuje na to, że niemal we wszystkich ćwiczeniach wojskowych taki element występuje. Ale czy tylko? O ile w przygotowaniu indywidualnym żołnierza jest to forma typowa o tyle w kształceniu i doskonaleniu oficerów jest nieco inaczej. W przygotowaniu indywidualnym żołnierzy (szeregowców, podoficerów) takie podejście (forma) nazywane jest ćwiczeniem praktycznym. Nie zaliczamy tej formy zatem do ćwiczeń w naszym rozumieniu. W ćwiczeniach, o których rozważamy mówimy raczej o szkoleniu lub doskonaleniu zespołów (oddziałów, pododdziałów) co nazywamy ćwiczeniami z wojskami. W takich ćwiczeniach, ale także innych, powtarzanie wszystkich czynności aż do całkowitego opanowania jest raczej mało efektywne o czym szerzej powiemy przy rozpatrywaniu poszczególnych ćwiczeń.

Po drugie, ćwiczenia, w których ćwiczą oficerowie, czasem tylko oficerowie, nie mogą polegać jedynie na powtarzaniu określonych czynności. W rzeczy samej bowiem powinny, a w naszym przekonaniu muszą, obejmować szereg różnorodnych przedsięwzięć uwzględniających szeroki wachlarz przedsięwzięć związanych między innymi z kwestiami wynikającymi z teorii wychowania estetycznego, fizycznego itp. Zapominanie o tych kwestiach podczas organizowania i prowadzenia ćwiczeń może prowadzić do ograniczenia procesu doskonalącego kadry jedynie do kwestii czysto szkoleniowych. To zaś może doprowadzić jedynie do mechanicznego przestrzegania określonych procedur i realizowania przyjętych doktryn. Nie można również rozwiązywać problemów według ściśle określonych zasad, jak podkreśla się w niektórych definicjach. Chodzi bowiem nie o kształtowanie schematów lecz między innymi o kształtowanie wyobraźni oraz działań transgresyjnych dowódców o decyzje odbiegające od stereotypów a zatem działania niezgodne z zasadami.

Dotychczas rozpatrywaliśmy jedynie ćwiczenia wojskowe. Wojsko zaś (armia) jest jedynie jednym z podsystemów obronnych państwa. System obronności państwa stanowią zaś „(...) *wszystkie siły i środki przeznaczone do realizacji zadań obronnych, odpowiednio do tych zadań zorganizowane, utrzymywane i przygotowane.*"[10]

---

[10] *Strategia obronności Rzeczpospolitej Polskiej*, przyjęta na posiedzeniu Rady Ministrów w dniu 23 maja 2000 r.

Dalej w strategii obronności określono, że w jej skład wchodzą trzy podstawowe elementy:

1/ podsystem kierowania;

2/ podsystem militarny;

3/ podsystem pozamilitarny.

Podsystem kierowania może obejmować wszelkie ogniwa kierujące, to znaczy organy władzy i administracji publicznej wraz z obsługującymi je urzędami i odpowiednią infrastrukturą.[11] Pozostałe dwa podsystemy są elementami wykonawczymi. Podsystem militarny stanowią siły zbrojne. Podsystem pozamilitarny stanowią pozamilitarne ogniwa obronne (ochronne, informacyjne i gospodarcze).

Nie ulega wątpliwości, iż wszystkie elementy (podsystemy) tak jak podsystem militarny powinny podlegać odpowiednim procedurom szkoleniowym. Procedury takie powinny również funkcjonować w procesie zgrywania wszystkich podsystemów. Sądzimy, iż po raz pierwszy dyrektywnie określono te kwestie w Rozporządzeniu Rady Ministrów w styczniu 2004 roku. Wskazano tam, że szkolenie takie powinno obejmować:[12]

1) *przygotowanie osób, którym powierzono wykonywanie zadań w ramach powszechnego obowiązku obrony, zwanych dalej „ zadaniami obronnymi", a także osób uczestniczących w wykonywaniu tych zadań;*
2) *kształtowanie umiejętności współdziałania organów i jednostek organizacyjnych wykonujących zadania obronne z odpowiednimi dowództwami i jednostkami organizacyjnymi Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej i wojsk sojuszniczych;*
3) *przygotowanie elementów systemu obronnego państwa do działania podczas podwyższania gotowości obronnej i w czasie wojny;*
4) *kształtowanie świadomości obronnej osób podlegających szkoleniu.*

W kontekście powyższych uwarunkowań należy zauważyć konieczność przygotowania obronnego niemal całego społeczeństwa. Szczególne zadanie w systemie szkolenia obronnego przypada wymienionym elementom. One zatem także muszą uczestniczyć w zorganizowanym systemie kształcenia obronnego. Niewątpliwie jedną z głównych form takiego przygotowania będą ćwiczenia, które dalej nazywać bę-

---

[11] Por. P. Górski, *Planowanie operacyjne funkcjonowania administracji publicznej i przedsiębiorców w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i w czasie wojny*, wyd. AON, Warszawa 2004.

[12] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 stycznia 2004 r. w sprawie szkolenia obronnego, Dz.U. 2004, nr 16, poz. 150.

dziemy ćwiczeniami obronnymi. W aktualnej literaturze przedmiotu trudno znaleźć jednoznaczną definicję tego rodzaju ćwiczeń. Jako jedyne, oddające istotę ćwiczeń, dostrzegamy podejścia autorów projektu instrukcji „ (...) *przygotowania i prowadzenia ćwiczeń obronnych w podsystemie niemilitarnym systemu obronnego RP*"[13]. Autorzy tego dokumentu prezentują tu dwa podejścia.

W pierwszym wskazują, że „*Ćwiczenia są zasadniczym elementem kompleksowego systemu szkolenia obronnego osób zajmujących stanowiska kierownicze w administracji publicznej, jednostek organizacyjnych administracji publicznej, przedsiębiorców, osób, którym nadano przydziały organizacyjno – mobilizacyjne do jednostek przewidzianych do militaryzacji oraz innych instytucji państwowych i społecznych, i osób, które za ich zgodą i (lub) w drodze zgłoszenia właściwego organu mogą brać udział w ćwiczeniu obronnym*(...).[14] W drugim znaczeniu określają, iż „*Ćwiczenia są najskuteczniejszym rodzajem praktycznego szkolenia obronnego, podczas którego na tle sytuacji rzeczywistej lub najbardziej zbliżonej do niej sytuacji aplikacyjnej są rozwiązywane złożone problemy przygotowania i prowadzenia działań podsystemu niemilitarnego w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa oraz w czasie wojny.*"[15]

Definicje powyższe, tak jak te dotyczące ćwiczeń wojskowych, w jakimś sensie oddają istotę ćwiczeń. W sensie rzeczowym jednak wydają się wielce kontrowersyjne. Dotyczy to przede wszystkim drugiej z wymienionych definicji. Trudno zgodzić się z ograniczeniem szkolenia obronnego do warunków zewnętrznego zagrożenia państwa. Trudno również ująć w ramy tych ćwiczeń jedynie podsystem niemilitarny. W naszym przekonaniu ćwiczenia obronne muszą uwzględniać przygotowanie obronne całego społeczeństwa w kontekstach różnych zagrożeń. Powinny one odnosić się zarówno do instytucji i jednostek wyspecjalizowanych jak również do zgrywania różnych elementów /także militarnych / w różnych sytuacjach zagrożeń. Chcemy tu również zasygnalizować, iż ćwiczenia będą zawsze jedynie jednym z elementów systemu przygotowania obronnego.

---

[13] *Instrukcja przygotowania i prowadzenia ćwiczeń obronnych w podsystemie niemilitarnym systemu obronnego RP (projekt)*, (w:) W. Kitler (red.), *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń podsystemu niemilitarnego w systemie obronnym RP*, wyd. TWO, Warszawa 2006.

[14] Tamże, s. 3.

[15] Tamże.

1.2. KLASYFIKACJE ĆWICZEŃ

Ćwiczenia, jak już wskazywaliśmy, mają swoją długą historię. Różnie je na przestrzeni wieków klasyfikowano. Nie ulega wątpliwości, że największe doświadczenie w tej dziedzinie ma środowisko wojskowe. Nie jest istotą naszych dociekań historia kształtowania się określonych rodzajów ćwiczeń. Ze względu jednak na konieczność określenia obszarów i problemów badawczych przedstawimy kilka klasyfikacji, wyrażając jednocześnie pogląd co do ich właściwości.

Nie ulega wątpliwości, iż dla wojska istotne są wskazania zawarte w doktrynach i regulaminach oraz wszelkiego rodzaju instrukcjach. Dlatego też w naszej analizie nie można pominąć podziału stosowanego w obowiązującej instrukcji.[16] Instrukcja ta wyróżnia typy, formy i rodzaje ćwiczeń. Dość dziwne i mało przekonujące wyróżnienie, w naszym przekonaniu, nie dające się racjonalnie uzasadnić. Przyjrzyjmy się bliżej typom ćwiczeń. Otóż wyróżnia się trzy typy ćwiczeń:

- ćwiczenia z wojskami;
- ćwiczenia z dowództwami i sztabami;
- ćwiczenia przygotowawcze.

Prawdopodobnie u źródeł tego podziału tkwi klasyfikacja stosowana w NATO, gdzie ćwiczenia z wojskami przyjmują nazwę LIVE EXERCISE (LIVEX); ćwiczenia z dowództwami i sztabami (dowódczo – sztabowe) przyjmują nazwę COMMAND POST EXERCISE (CPX) a ćwiczenia przygotowawcze EXERCISE STUDY (EX-STUDY).

Czy taki podział da się racjonalnie uzasadnić? Wydaje się, już w pierwszej refleksji, iż klasyfikacja taka jest intuicyjna, z pominięciem przekonującego kryterium. Charakteryzując ćwiczenia z wojskami określa się, że *„Istota ćwiczenia polega na pogłębianiu umiejętności dowództw i sztabów 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."*[17] W naszym przekonaniu ćwiczenia tego typu powinny polegać na zgraniu odpowiednich struktur funkcjonalnych i sprawdzeniu stanu ich przygotowania do wykonania zadań bojowych. Istota ich powinna być ukierunkowana zatem na wojska

[16] Mamy tu na myśli *Instrukcję o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami, i wojskami w Silach Zbrojnych RP* opracowaną i wydaną nakładem Szefa Generalnego Wojska Polskiego w 2004 roku.
[17] Tamże, s. 7.

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - WYPOŻYCZALNIA
Akademii Obrony Narodowej
II
BIBLIOTEKA GŁÓWNA ARCHIWUM
Nr ewid.....
II
Akademii Obrony Narodowej

czyli pododdziały i oddziały nie zaś na dowództwa i sztaby szczególnie dowództwa operacyjne i strategiczne. Przecież wyodrębniono ćwiczenia z dowództwami i sztabami. Te jednak są interpretowane także mało przekonująco. Mówi się bowiem, że szkolą się w takich ćwiczeniach „(...) *dowództwa i sztaby wraz z elementami systemu łączności zapewniającymi wewnętrzną i zewnętrzną wymianę i dystrybucję informacji oraz komórki z urzędów administracji rządowej i samorządowej oraz pozamilitarnych ogniw obronnych państwa."*[18]Dalej definiuje się, że *„Istota ćwiczenia polega na doskonaleniu umiejętności indywidualnych kadry i zgraniu komórek funkcjonalnych dowództw i sztabów w relacjach wewnętrznych oraz zewnętrznych pomiędzy organami dowodzenia w procesie przygotowania operacyjnego i dowodzenia w trakcie operacji."*[19]Zauważamy tu z jednej strony brak konsekwencji (zagubienie ogniw administracji w określaniu istoty) i z drugiej strony zbyt schematyczne podejście do współczesnych operacji. Z całości określenia wynika jakoby ćwiczenia z dowództwami i sztabami dotyczyły jedynie działań na terytorium kraju.

Nazwa trzeciego typu ćwiczeń jest nieco dziwna. Z istoty bowiem dowiadujemy się, że jest to pewien zbiór różnych zajęć doskonalących kadry. W rzeczy samej wrzucono do jednego worka różne formy szkolenia. Zwrócić należy jednocześnie uwagę na fakt, iż wszystkie ćwiczenia mają charakter przygotowawczy, że każde z ćwiczeń przygotowuje kogoś (osoby, struktury) do określonych działań. Wyodrębnianie zatem ćwiczeń przygotowawczych jako kategorii równorzędnej z ćwiczeniami z dowództwami i sztabami nie spełnia warunku rozdzielności i zupełności.

Podobny podział ćwiczeń dostrzegamy również u J. Wołejszy. Ten Autor jednak próbuje dobrać i uzasadnić kryteria klasyfikacji ćwiczeń. Nie zawsze są one w pełni przekonujące. Istota rzeczy polega jednak na tym, iż próbuje dobrać kryteria do istniejących klasyfikacji, a nie klasyfikować według przyjętych kryteriów. Naturalnie na wszelkich przedsięwzięciach w siłach zbrojnych ciąży w jakiś sposób odium doktryny NATO i w jakimś sensie, przynajmniej ze względów czysto funkcjonalnych, ma to swoje uzasadnienie. Ze względu na podmiot szkolenia wspomniany autor wyróżnia:

- ćwiczenia dowództw;
- ćwiczenia z wojskami;
- ćwiczenia przygotowawcze.[20]

---

[18] Tamże, s. 7-8.
[19] Tamże, s. 8.
[20] J. Wołejszo, *Metodyka*..., s.31.

Podział powyższy odpowiada podziałowi prezentowanemu w cytowanej instrukcji. Drobna, kosmetyczna w swej istocie, zmiana w nazwie nie wpływa na istotę poszczególnych ćwiczeń. W małym zakresie zmienna jest proponowana treść wyszczególnionych ćwiczeń.

Pewne rozbieżności w klasyfikacji ćwiczeń w analizowanych dokumentach występują w dalszych podziałach. Tam, gdzie w instrukcji występują formy ćwiczeń, tam u J. Wołejszy występują rodzaje przypisane typom. Tam, gdzie w instrukcji występują rodzaje, tam u wspomnianego autora występują odmiany. Nie wnikamy tu w przyjęte nazwy i klasyfikacje. Zwrócić jednak musimy uwagę na rozbieżności w nazewnictwie co wprowadza pewne komplikacje w praktycznej działalności szkoleniowej. W cytowanej już instrukcji wymienia się następujące formy ćwiczeń:[21]

- gry wojenne;
- ćwiczenia dowódczo – sztabowe;
- treningi sztabowe;
- ćwiczenia taktyczne z wojskami;
- ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem;
- ćwiczenia taktyczno specjalne;
- ćwiczenia grupowe.

Pewnym nieporozumieniem, przynajmniej naszym zdaniem, jest wymienianie w tej samej konwencji (niejako w dalszym ciągu wymieniania ćwiczeń) ćwiczeń nie mogących pretendować do ujęcia w tej formule, odzwierciedlających raczej charakter innych ćwiczeń oraz innych form kształcenia wszystkich żołnierzy, ujmowanych najczęściej jako formy szkolenia wojsk. Do tych form zaliczono (w ujęciu instrukcji jako ćwiczenia):

- podróże historyczno – geograficzne;
- ćwiczenia epizodyczne;
- ćwiczenia studyjne;
- konferencje;
- seminaria;
- wykłady.

[21] *Instrukcja o przygotowaniu…*, s. 8-36.

J. Wołejszo ujmuje te kwestie inaczej. Przypisuje bowiem rodzaje ćwiczeń ich poszczególnym typom.[22] Do ćwiczeń dowództw zalicza:

- gry wojenne (strategiczną i operacyjną);
- ćwiczenia dowódczo sztabowe (szkieletowe, wspomagane komputerowo oraz na mapach);
- Treningi sztabowe.

Do ćwiczeń przygotowawczych autor ten zalicza następujące ćwiczenia:

- grupowe;
- epizodyczne;
- studyjne.

W odróżnieniu od instrukcji , choć nie odstępując od niej, w grupie tego typu ćwiczeń wymienia również zajęcia przygotowawcze, do których zaliczył (podobnie jak instrukcja):

- podróże historyczno – geograficzne;
- zajęcia zbiorowe;
- seminaria;
- wykłady.

Dość istotny jest fakt, iż w pracy analizowanego autora nie dostrzegamy wyodrębnienia rodzajów ćwiczeń z wojskami. Jest to o tyle ważne, że w instrukcji obok ćwiczeń taktycznych z wojskami w formach ćwiczeń ujmuje się jako formy oddzielne ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem oraz ćwiczenia taktyczno – specjalne. W naszym przekonaniu wyodrębnienie ich nie jest przekonujące logicznie. Są to bowiem ćwiczenia taktyczne z wojskami.

Zwracamy tu uwagę również na różnicę w nazewnictwie. W instrukcji są to ćwiczenia taktyczne z wojskami w metodyce są to ćwiczenia z wojskami. Być może jest to mało istotne. Konieczne jest jednak podkreślenie, iż współczesne i przewidywane działania zbrojne nie wymagają innych niż taktyczne ćwiczeń z wojskami. Nie jest naszym zamiarem porządkowanie klasyfikacji lecz jedynie zwrócenie uwagi na pewne sprzeczności i pomijanie precyzyjnych kryteriów.

Istotne dla naszych rozpatrywań jest także podejście innych służb dla których ćwiczenia stanowią podstawowy warunek przygotowania do wykonywania zadań.

---

[22] Por. J. Wołejszo, *Metodyka* ..., s. 32 – 59.

Wydaje się, że warto zwrócić uwagę przede wszystkim na ćwiczenia obronne podsystemu niemilitarnego państwa.

B. Wiśniewski wyróżnia 5 rodzajów ćwiczeń obronnych. Są to:

- Gry kierownicze;
- Treningi decyzyjne;
- Ćwiczenia grupowe;
- Ćwiczenia instruktażowe;
- Ćwiczenia kompleksowe.

Dla tych ćwiczeń wyróżnia szereg różnych form dokonując szczegółowej klasyfikacji. Dokonuje tego wyróżniając aż 6 kryteriów.

A/ Ze względu na ilość zaangażowanych poziomów organizacyjnych wyróżnia:

- ćwiczenia jednoszczeblowe
- ćwiczenia wieloszczeblowe

B/ Ze względu na liczbę ćwiczących stron wyróżnia:

- ćwiczenia jednostronne
- ćwiczenia dwustronne

C/ Ze względu na rozmach wyróżnia:

- ćwiczenia strategiczne
- ćwiczenia regionalne
- ćwiczenia działowe
- ćwiczenia centralne
- ćwiczenia wojewódzkie
- ćwiczenia powiatowe
- ćwiczenia miejskie
- ćwiczenia gminne
- ćwiczenia lokalne
- ćwiczenia instytucyjne

D/ Ze względu na właściwość angażowanych stron wyróżnia:

- ćwiczenia cywilno – wojskowe
- ćwiczenia cywilne (niewojskowe)

E/ Ze względu na zasięg terytorialny wyróżnia:

- ćwiczenia krajowe
- ćwiczenia międzynarodowe

F/ Ze względu na wielkość ćwiczących sił wyróżnia;

- ćwiczenia z epizodycznym udziałem sił
- ćwiczenia z częściowym udziałem sił
- ćwiczenia z całością sił.

Powyższy podział nie spełnia co prawda logicznych warunków klasyfikacji ale jest z pewnością pewną propozycją, która może stanowić podstawę dalszych prac w tej dziedzinie. Bardziej przekonująco do tej kwestii podeszli autorzy projektu *Instrukcji przygotowania i prowadzenia ćwiczeń obronnych w podsystemie niemilitarnym systemu obronnego RP.*[23] Autorzy dokonują co prawda podobnego do powyższego podziału jednak jednoznacznie generują podstawowe formy ćwiczeń, przypisując im w pewnym sensie cechy, które pozwalają na szczegółową specyfikację poszczególnych form, które możemy uznać za formy główne. W opisie poszczególnych form występuje wprawdzie wiele niejasności i kontrowersji ale generalnie można powiedzieć o w miarę przekonującym podejściu autorów projektu W projekcie wyszczególniono pięć podstawowych form ćwiczeń:

- gry kierownicze
- treningi decyzyjne
- ćwiczenia grupowe
- ćwiczenia instruktażowe
- ćwiczenia kompleksowe

Tak jak we wszystkich podziałach nie uwzględnia się kształcenia (szkolenia) indywidualnego i zbiorowego oraz rozróżnienia przygotowania zespołów kierowniczych i wykonawczych. Dla badań w ćwiczeniach to kwestie w naszym przekonaniu dość ważne , mające, w sensie poznawczym, priorytetowe znaczenie.

Ponieważ prezentowane podziały funkcjonują w rzeczywistości szkoleniowej, w dalszych rozpatrywaniach musimy je uwzględniać przypisując im odpowiednie obszary, które mogą być badane.

---

[23] *Instrukcja przygotowania i prowadzenia ćwiczeń obronnych w podsystemie niemilitarnym systemu obronnego RP (projekt)*, (W:) W. Kitler (red.), *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń podsystemu niemilitarnego w systemie obronnym RP*, wyd. TWO, Warszawa 2006.

1.3. ZASADY OGÓLNE ORAZ PROCESY ORGANIZOWANIA I PROWADZENIA ĆWICZEŃ

Proces przygotowania i realizacji ćwiczeń odbywa się zgodnie z regułami dydaktycznymi w zasadzie nie różni się od procesu przygotowania i realizacji innych form szkolenia (kształcenia np. wykładu, seminarium), które wykorzystywane są w doskonaleniu dowództw. Specyfika przygotowania ćwiczenia oraz jej uczestników jest oczywiście inna niż w czasie przygotowania innych form doskonalenia. Wpływa na to przede wszystkim inny charakter problematyki ćwiczeń, która w zasadzie obejmuje wszystkie zagadnienia walki zbrojnej.

W sensie prakseologicznym ćwiczenie wojskowe jako czyn, działanie zespołowe, celowo przygotowane i zorganizowane będzie miało trzy fazy:

- fazę preparacyjną, czyli dotyczącą określenia celów, zapewnienia warunków do działania, określenie i przystosowanie zasobów;
- fazę realizacyjną;
- fazę kontroli i oceny.

Zarówno z punktu widzenia dydaktyki, jak również prakseologii, w organizacji ćwiczeń jako specyficznej formy doskonalenia dowództw odnajdujemy szereg praktycznych ustaleń wynikających z praktyki dydaktycznej i praktyczności działań (czynów), jak również określone normy (nakazy) postępowania dydaktycznego, ale także prakseologiczne, jak również elementy wartościujące czyn, działanie.

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 przygotowania i realizacji ćwiczeń składa się z poszczególnych faz oraz etapów:

1. Faza przygotowania ćwiczenia:
   - etap programowania ćwiczenia;
   - etap planowania ćwiczenia;

– etap organizowania 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 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 wspomagania 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.

1.3.1. Programowanie

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 fazy przygotowania opracowywane są:
- w Sztabie 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[24] (nazwa jednostki) na lata ..." – w cyklu dwuletnim na okres czterech lat;

[24] Wzór programu ćwiczeń zawiera: *Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w Siłach Zbrojnych RP (DD/7.1.)*, Warszawa 2004, załącznik H, s. 52-55.

– 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.

Za programowanie i koordynację udziału dowództw i wojsk w ćwiczeniach sojuszniczych 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 oraz 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 sojuszniczych 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;
- rejony planowanych działań bojowych wojsk własnych;
- rejony 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 ukompletowania 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.

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;

B. ĆWICZENIA DOWÓDCZO-SZTABOWE:

- ćwiczenie szkieletowe – na szczeblu taktycznym: z dywizją/OW/flotyllą (równorzędną) – raz na 3[25]- 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[26]- 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:

---

[25] Dotyczy MW, korpusu WLąd i SP.
[26] J.W.

– 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;

– 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.

1.3.2. Planowanie

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[27] 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 miesiące; dywizji (równorzędnej) – 3 miesiące; brygady/pułku (równorzędnej) – 2 miesiące; batalionu (równorzędnego) – 1 miesiąc.

Kierownik ćwiczenia odpowiedzialny jest za przygotowanie i realizację ćwiczenia zgodnie z zasadami określonymi w dokumentach normatywnych. Jest przełożo-

[27] Proces przygotowania ćwiczenia dowódczo-sztabowego wspomaganego komputerowo należy wydłużyć do 12 miesięcy.

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

Najważniejsze zamierzenia procesu 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, zdeterminowaną 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 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.

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.

Analiza tematu ćwiczenia (przez kierownika 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, 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.

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 udziwnionego działania przeciwnika. Dlatego lepiej jest rozpoczy-

nać 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[28]:

- 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.

---

[28] Por. B. Szulc (red.), *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*, AON Warszawa 1993, s. 75; I. Łysiak, *Metodyka przygotowania i prowadzenia treningów sztabowych w oddziale*, AON Warszawa 1995, s. 19.

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 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 plano-

wania 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[29]:

- 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).

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.

---

[29] W wyniku prowadzonych badań dokumentacji szkoleniowej ćwiczeń wynika, że stosowany sposób formułowania celów jest powszechnie stosowany.

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 (sztabów) 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 przeznaczonego 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:

- temat, cele szkoleniowe oraz typ, rodzaj ćwiczenia;
- miejsce przeprowadzenia oraz termin i uczestników ćwiczenia;
- skład stron (wojska własne i przeciwnika);
- sytuację wyjściową do ćwiczenia, a w niej ogólną sytuacje polityczno-militarną, stan oraz ogólne położenie wyjściowe i zamiary stron, a także podział na etapy i zagadnienia szkoleniowe oraz czas ich realizacji;
- sposób wykorzystania środków automatyzacji dowodzenia;
- 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 – (w formie graficznej – na kartce papieru, folii, kalce położonej na mapie):

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

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

- treść założenia koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia (jej część metodyczną i taktyczną);
- termin opracowania koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia;
- rodzaj i terminy opracowania dokumentacji ćwiczenia;
- organizację dowodzenia oraz rejony i terminy osiągnięcia przez kierownictwo i ćwiczących gotowości do ćwiczenia;

– sposób powrotu do miejsca stałego pobytu;

– ilość i rodzaj środków bojowych, mps, uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz innych środków materiałowych;

– organizację rekonesansu rejonu ćwiczenia;

– inne wymagania i ustalenia mające wpływ na organizację i przebieg ćwiczenia.

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 zespołu autorskiego. Jest to ważne przedsięwzięcie dla kierownika ćwiczenia, ponieważ 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.

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.

Po otrzymaniu wytycznych od kierownika ćwiczenia szef zespołu autorskiego (zespół autorski) wykonuje szereg czynności wstępnych. 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.

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 odbytym rekonesansie zespół autorski przystępuje do opracowania koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia, którą zatwierdza bezpośredni przełożony kierownika ćwiczenia. Uzupełnieniem części opisowej koncepcji 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;
- rejony 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 umożliwia 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 zespół autorski przystępuje do opracowania części drugiej planu przeprowadzenia ćwiczenia (dokumenty rozkazodawcze uruchamiające proces planowania operacyjnego ćwiczącego dowództwa opracowuje grupa planowania operacyjnego zespołu autorskiego).

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 (zgodnie z założeniami ujętymi w dokumencie doktrynalnym DD/7.1.1). Część graficzna planu wykonywanego na mapie w odpowiedniej skali zawiera (wrysowuje) położenie i zamiary (charakter) działań wojsk własnych i przeciwnika. Jednocześnie wrysowuje się zarys położeń 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;
- 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). Zespół 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 uzmysłowić ćwiczącemu dowództwu warunki bojowe (operacyjne), w jakich znajdują się przeciwstawne strony i w których ćwiczące dowództwo będzie planowało i prowadziło dalsze działanie 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 (cześć 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 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 szczeble dowodzenia ze środkami wzmocnienia, sąsiadów, przełożonego, szczególnie tych, z którymi przyjdzie nam współdziałać w dalszej części ćwiczenia. Po stronie przeciwnej wrysowujemy tylko te informacje, które są niezbędne do dokonania przez ćwiczą-

cych oceny możliwości działania przeciwnika. Dlatego dane o przeciwniku wrysowuje się na mapę (kalkę), podając np. niektóre tylko elementy ugrupowania bojowego (operacyjnego), 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 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[30]): przedwstępna konferencja planistyczna (PKP); wstępna konferencja planistyczna (WKP); główna konferencja planistyczna (GKP); końcowa konferencja planistyczna (KKP) oraz warsztatów (W) i spotkań (SPA) zespołu autorskiego.

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

[30] Propozycja autora.

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.

1.3.3. Organizowanie

Organizowanie ćwiczeń to trzeci etap przygotowania ćwiczenia. Obejmuje on zrealizowanie (wykonanie ogółu niezmiernie złożonych przedsięwzięć umożliwiają-

cych 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 ćwiczeń z dowództwami zalicza się:

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

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 instruktażu kierownictwa ćwiczenia. W planie tym ujmuje się:

- cel, czas i miejsce prowadzenia instruktażu;
- 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.

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 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 obsług i pododdziałów zabezpieczenia powinny być zakończone do czasu rozpoczęcia szkolenia (instruktażu) dla kierownictwa.

W zabezpieczeniu logistycznym ćwiczeń należy uwzględniać:

- 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.

W informatycznym wspomaganiu ćwiczeń należy uwzględniać 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 wspomagania 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 wspomagania 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 wspomagania ćwiczenia jest zespół zabezpieczenia teleinformatycznego. W jego skład wchodzą 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.

1.3.4. Prowadzenie

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 stanowić będą podstawę do dalszego działania w ćwiczeniu. 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 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;

– 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, przygotowanie stanu osobowego i sprzętu do przejścia w stan programowego szkolenia w rejonie ćwiczenia;

– przemieszczenie do miejsc stałej dyslokacji lub tymczasowego miejsca postoju

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[31]. 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.

---

[31] W grach wojennych (strategicznych) z reguły będą występować przedstawiciele organów administracji państwowej i samorządowej.

Jeżeli ćwiczenie rozpoczęło się ogłoszeniem określonego stopnia gotowości bojowej[32], 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) miedzy 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 swoja 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 osiągania 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);

[32] W większości ćwiczeń realizowane są najczęściej w sposób wybrany tylko niektóre czynności osiągania poszczególnych stanów gotowości bojowej. Tylko w ćwiczeniach mobilizacyjnych realizowany jest pełny zakres czynności wchodzących w skład osiągania gotowości bojowej.

– znajomości: sytuacji wyjściowej oraz otrzymanego zadania, wzorów dokumentów dowodzenia oraz innych zagadnień teoretycznych.

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 osobiści 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[33] rozpoczęcia ćwiczenia.

---

[33] 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.

Ćwiczący po otrzymaniu wstępnego zarządzenia operacyjnego/bojowego, rozkazu operacyjnego/bojowego lub zarządzenia operacyjnego/bojowego wyższego szczebla dowodzenia przystępują do organizacji działań bojowych zgodnie z obowiązującym regulaminem działań taktycznych[34].

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[35].

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

---

[34] Obowiązujący regulamin działań taktycznych został opracowany na podstawie wspólnej doktryny taktycznej Sojuszu ATP –3.2.

[35] Por. *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*, AON Warszawa 1993, s. 158.

zgodnie z „Planem podawania wiadomości" ma obowiązek – na żądanie ćwiczących – przekazywać informacje rozpoznawcze dotyczące wojsk przeciwnika.

Po zakończeniu 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 opracowa-

nia 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 nauczenia szablonowego rozwiązywania, na pozór podobnych sytuacji bojowych.

Ćwiczenie kończy się z reguły po zrealizowaniu tematu ćwiczenia (przeprowadzeniu wszystkich zagadnień szkoleniowych) w miejscu zakończenia (prowadzenia działań) 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.

1.3.5. Sprawozdanie i omówienie

Sprawozdawczość z ćwiczenia i jego omówienie są końcowymi etapami 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.

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

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 dowództw. 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[36] dokonuje wspomniana wcześniej grupa oceny ćwiczenia składająca się z najbardziej doświadczonych oficerów, którzy działania ćwiczących dowódców i ich dowództw 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.

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),

---

[36] Szczegółowe warunki oceny zawarte są w: *Programie oceny jednostki wojskowej w ramach inspekcji i kontroli kompleksowej*, Dep. Kontr. 10/2000 oraz *Programie oceny operacyjnej dowództw Związków Taktycznych i operacyjnych w ramach inspekcji i kontroli kompleksowej*, Dep. Kontr. 12/2001.

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.

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[37]. 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.

Ważna rolę w omówieniu ćwiczenia odgrywa jego forma. i warunki przeprowadzenia. Aby zaobserwować uwagę uczestników omówienia, a więc zwiększyć ich zainteresowanie, należy prezentować na zasadzie przeciwstawień – zamiary najlepsze i najsłabsze, dokumenty dowodzenia opracowane wzorcowo i niezgodnie z wymogami pracy sztabu.

Omówienie ćwiczenia[38] 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

---

[37] 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.

[38] Projekt omówienia przygotowuje *grupa omówienia* – zespołu analny, oceny i omówienia ćwiczenia – kierownictwa ćwiczenia.

w kierownictwie ćwiczenia oraz kierownicza kadra ćwiczącego dowództwa. Obowiązkowo w omówieniu wstępnym powinni wziąć udział wszyscy, którzy pełniąc kierownicze funkcje decydowali 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;
- wskazanie wykorzystania zebranych doświadczeń i wniosków do ewentualnego wdrożenia w praktyce szkoleniowej.

Omówienie wstępne składa się najczęściej z trzech części[39]. 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), dowództwa 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

[39] Na podstawie przeprowadzonych badań – obserwacji omówień ćwiczeń w Szt. Gen. WP oraz w AON można przyjąć, że taki sposób jest najczęściej praktykowany.

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.

Sprawozdania z ćwiczeń[40] stanowią jedno z podstawowych źródeł oceny uczestników ćwiczenia oraz pozwalają na określenie kierunków dalszego doskonalenia dowództw.

Sprawozdanie 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;
- raport z analizy ćwiczenia, opracowany przez grupę analizy ćwiczenia.

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

[40] Sprawozdania z ćwiczeń opracowuje *grupa oceny* – zespołu analizy, oceny i omówienia ćwiczenia – kierownictwa ćwiczenia.

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.

2. ZAKRES BADAŃ PODCZAS ĆWICZEŃ

Jako punkt wyjścia wszelkiego procesu badawczego jest sformułowanie pytania, czy zbioru pytań. Pytania te pojawiają się w świadomości badacza w sposób bezrefleksyjny, czasem uprzytamniane są bardziej wyraźnie. Pytania powodowane są swoista ciekawością naukową popychając badacza w kierunku pewnej sytuacji problemowej o charakterze wewnątrznaukowym. W miarę doskonalenia i rozwoju wiedzy w danej dziedzinie nauki wytwarza się aparat pojęciowy, system twierdzeń, metody badań, własne kryteria poznawcze ważności problemów. Jedną z cech dojrzałej nauki jest kumulatywny charakter jej rozwoju[41]. Oznacza to, iż odkrycia poszczególnych badaczy sumują się w coraz bardziej spójny opisowy i teoretyczny obraz danej sfery zjawisk, że istnieje ciągłość pracy następujących po sobie generacji uczonych kontynuujących działalność naukową poprzedników. Obalanie twierdzeń poprzedników nie jest sprzeczne z tą zasadą. Należy przyjąć, że im bardziej kumulatywny charakter na sposób uprawiania danej nauki, tym większą rolę odgrywają w jej kształtowaniu zainteresowania badaczy i generowane sytuacje problemowe na gruncie samej nauki.

Pytania badawcze dotyczą w sensie samym pewnych „przedmiotów" – rzeczy, zdarzeń, procesów, którym te „przedmioty" podlegają, a które określają swobodnie rozumiany „przedmiot" zainteresowania za problem badawczy. Różnica tkwi w podejściu do sedna sprawy. Przedmiotem badań będą przedmioty materialne, zjawiska, obiekty, zdarzenia, procesy, natomiast problemem badawczym będzie w tym ujęciu pytanie dotyczące przedmiotu badań. Pytania te mogą być sklasyfikowane ze względu na różne zasady, najogólniej jednak schemat problematyki badań można określić następująco: jakie i na ile relacje między jakimi właściwościami jakich przedmiotów czy też zdarzeń i procesów, którym te przedmioty podlegają, należałoby uchwycić i wykryć w badaniach oraz opisać czy wyjaśnić w twierdzeniach, prawach i teoriach.[42] Przedmiot badań posiada określone własności. Własności opisane są za pomocą odpowiednich terminów je charakteryzujących. Stąd też dążyć będziemy do poznania i opisu cech przedmiotu badań oraz relacji pomiędzy przedmiotem badań a otoczeniem.

---

[41] S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo PWN, Biblioteka Socjologiczna, Warszawa 2007, s. 28.
[42] Tamże, s. 39.

Stosownie do tego w rozdziale drugim rozwiązany zostanie problem badawczy postawiony w formie pytania: *w jakim zakresie prowadzić badania podczas ćwiczeń*?. Odpowiedź na tak postawione pytanie pozwoli na uzyskanie spektrum metod możliwych do zastosowania w badaniach rzeczy, procesów i zjawisk w czasie ćwiczeń a ponadto określenie możliwego do realizacji zakresu badań w obszarze zespołów strukturalnych i funkcjonalnych oraz indywidualnych dowódców i ćwiczących żołnierzy i kadry dowódczo-sztabowej.

2.1. ZAKRES BADAŃ ZESPOŁÓW

Każde ćwiczenie realizowane w siłach zbrojnych jest podporządkowane osiąganiu, utrzymywaniu i podnoszeniu zdolności operacyjnych w obszarze:

- dowodzenia wojskami;
- racjonalnego użycia sił;
- tworzenia przewagi;
- wykorzystania mobilności wojsk;
- zachowania ciągłości i skuteczności działań;
- zachowania zdolności bojowej i ochrony wojsk.[43]

Struktura organizacyjna, skład uczestników oraz cele i treści szkolenia i doskonalenia powinny umożliwiać ćwiczącym realizację głównych zadań szkoleniowych dotyczących:

- przygotowania i doskonalenia wojsk do realizacji zadań zgodnie z ich przeznaczeniem w czasie pokoju, kryzysu i wojny;
- doskonalenia indywidualnych umiejętności kadry dowództw na wszystkich szczeblach dowodzenia;
- doskonalenia sprawności systemu walki (działań taktycznych);
- doskonalenia zdolności do planowania, organizowania i prowadzenia działań zgodnie z przeznaczeniem;
- wdrażania do praktyki szkoleniowej narodowych i sojuszniczych doktryn i procedur operacyjnych.

[43] Por. *Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w Siłach Zbrojnych RP (DD/7.1)*,SGWP, Szkol. 802.2004.

Tabela 1

Koncepcja szkolenia dowództw w aspekcie funkcjonującej struktury dowodzenia (wariant)

Poziom	Podmioty szkolenia	Metody szkolenia	Typy/rodzaje ćwiczeń	Odpowiedzialność
1.	***Rezerwy osobowe Dowództwa mobilizowane***	Podające Praktyczne	Zajęcia przygotowawcze Ćwiczenia przygotowawcze	***Dowództwo mobilizujące***
2.	***Dowództwa sił wsparcia krajowego***	Podające Praktyczne Problemowe	Zajęcia przygotowawcze Ćwiczenia przygotowawcze Ćwiczenia dowództw	***Dowództwo OW Dowództwa DZ/B/p***
3.	***Dowództwa sił operacyjnych (In Places Forces)***	Podające Praktyczne Problemowe	Zajęcia przygotowawcze Ćwiczenia przygotowawcze Ćwiczenia dowództw Ćwiczenia z wojskami (do ćwiczenia taktycznego kompanii / taktyczno-specjalnego kompanii)	***DWLąd Dowództwa DZ/B/p***
4.	***Dowództwa sił operacyjnych (Deployable Forces)***	Podające Praktyczne Problemowe	Zajęcia przygotowawcze Ćwiczenia przygotowawcze Ćwiczenia dowództw Ćwiczenia z wojskami (do ćwiczenia taktycznego najwyższego wydzielonego szczebla dowodzenia)	***DO DWLąd Dowództwa DZ/B/p***
5.	***Dowództwa sił operacyjnych (NATO Response Forces)***	Podające Praktyczne Problemowe	Zajęcia przygotowawcze Ćwiczenia przygotowawcze Ćwiczenia dowództw Ćwiczenia z wojskami (do ćwiczenia taktycznego najwyższego wydzielonego szczebla dowodzenia)	***DO DWLąd Dowództwa DZ/B/p***

Ćwiczenia w siłach zbrojnych RP realizowane są w układzie narodowym i sojuszniczym. Ćwiczenia w układzie narodowym podporządkowane jest zasadniczym celom operacji połączonych prowadzonych w układzie sojuszniczym. Z tego względu ćwiczenia narodowe realizowane według oddzielnych programów, doktryn, dyrektyw szkoleniowych prowadzone są w czterech obszarach zbieżnych z kategoriami ćwiczeń sojuszniczych:

- obrony terytorium własnego kraju lub terytorium państwa sojuszniczego (zgodnie z artykułem 5 Traktatu Waszyngtońskiego);
- realizacji zadań w operacjach reagowania kryzysowego (poza artykułem 5 Traktatu Waszyngtońskiego);
- realizacji zadań stabilizacyjnych i prewencyjnych w czasie pokoju;

– reagowania na zagrożenia niemilitarne[44].

Uporządkowanie rozwiązań narodowych i sojuszniczych ma na celu dostosowanie struktury szkolenia i przyporządkowanie celów i zadań szczeblom dowodzenia w zależności od posiadanej kategorii gotowości bojowej i ich przeznaczenia. W zależności od typu, przeznaczenia oraz posiadanej przez nie kategorii gotowości bojowej różny będzie poziom zdolności operacyjnej, czas osiągnięcia gotowości do działania a tym samym zróżnicowany zakres szkolenia dowództw (tabela 1.).

W każdym z ćwiczeń zasadniczym obszarem i celem działalności ćwiczących 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,

– doskonalenie umiejętności dowódców i personelu sztabów w działaniu zespołowym, rozwiązywaniu problemów strategicznych, operacyjnych i taktycznych,

– pogłębienie umiejętności dowództw i sztabów w planowaniu, organizowaniu i dowodzeniu podległymi wojskami,

– sprawdzeniu tych umiejętności w oparciu o praktycznie działające wojska (pododdziały),

– rozwiązywanie problemów dotyczących tworzenia i zapewnienia możliwości wykonywania zadań wynikających z miejsca i roli sił zbrojnych w systemie obronnym państwa i wypełnienia misji, zobowiązań sojuszniczych oraz uczestnictwa w sojuszniczych i koalicyjnych operacjach na rzecz międzynarodowego pokoju i stabilizacji, a także doskonalenie funkcjonowania systemu dowodzenia siłami zbrojnymi w okresie pokoju, kryzysu i wojny,

– Wypracowywanie efektywnych form i metod współdziałania pomiędzy siłami zbrojnymi a administracją państwową i samorządową oraz elementami systemu obronnego państwa.

Ćwiczenie skupia się na przygotowaniu wszystkich elementów, biorących udział w ćwiczeniu do działania w różnych środowiskach pola walki. Wyrabianie umiejętno-

[44] por. *Organizacja* ..., op. cit., s. 20

ści i nawyków niezbędnych na współczesnym polu walki to podstawowy cel ćwiczeń z wojskami.

Każda z form ćwiczeń ze względu na swoją specyfikę pozwala na realizowanie wybranych, zdefiniowanych w procesie przygotowania ćwiczeń celów szkoleniowych. Analogicznie jest w przypadku prowadzenia badań w ćwiczeniach.

Przyjmując, że zasadniczym obszarem działalności ćwiczących w trakcie ćwiczenia jest działalność zespołowa tj. realizacja zadań w ramach grupy, zespołu, centrum, dowództwa, pododdziału, oddziału itd. to za prawdziwą należy uznać tezę, że działalność zespołowa jako podstawowa stanowi zakres badań w ćwiczeniu.

Analizując cel, istotę i treść poszczególnych typów i form ćwiczeń można dojść do wniosku, że przedmiotem badań w ćwiczeniach w aspekcie działań zespołowych są: fakty, zjawiska i procesy.

W naukach empirycznych w postępowaniu badawczym wypuszczamy się od faktów i do faktów się odwołujemy. Faktem określamy zdarzenie, czyn, zjawisko które się wydarzyło lub zachodzi w rzeczywistości. Fakt jest więc aktem dokonanym. Fakt się dokonał a wartość logiczna zaistniałego faktu jest zawsze wartością dodatnią. Zwrócić uwagę należy na to, że nauka nie korzysta z danych nie przetworzonych, że zdobyte postrzeżenia interpretuje przez pryzmat wiedzy. A zatem fakty zdobyte przy wykorzystaniu metod naukowych, opisane językiem nauki stają się faktami naukowymi. Fakty naukowe stanowią najmniejszy element, z którego tworzona jest teoria naukowa. Jeśli istniejąca wiedza naukowa którą dysponuje badacz nie wystarcza do pełnego wyjaśnienia zaistniałych faktów wówczas uruchomiane jest określone postępowanie badawcze.

Zjawisko jest w tym wypadku identyfikowane ze zdarzeniem, faktem możliwym do zaobserwowania, postrzegania zmysłami[45]. Jest to też pojęcie niepowszednie tj. jego występowanie nie ma znamion powszedniości a jest raczej rzadkie, wyjątkowe.

Proces jest uporządkowaną, powtarzająca się działalnością podmiotu procesu zmierzającą do osiągnięcia jakiegoś celu. Pojęcie procesu jako konglomeratu działań jednostkowych T. Kotarbiński identyfikuje jako integrację działań poprzez scalanie części składowych w całość najprzydatniejszą do celu[46]. W ujęciu holistycznym działania integracyjne postrzegane są poprzez budowanie całości działań z części oraz

[45] Zob. B. Dunaj, *Nowy słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Wilga, Warszawa 2005.
[46] T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Warszawa 1973, s. 202.

utrzymywanie tej całości w sprawności. T. Kotarbiński poleca integrować wszystkie elementy niezbędne do funkcjonowania całości i wykluczać te, które niezbędne nie są lub wręcz przeszkadzają. W tym ujęciu integrowanie działań może być etapem w tworzeniu działań kompleksowych obejmujących działania spektrum elementów w dążeniu do wspólnego celu. Przy czym kompleksem działań nazywa Kotarbiński wszelkie przedmioty złożone, których części razem tworzą całość ze względu na funkcjonowanie dla wspólnego celu rozumianego w sensie prakseologicznym jako element składowy działania[47]. Stąd też rozpatruje się kompleksowość działań w aspekcie rzeczowym i procesowym. Z jednej strony stanowią go elementy (podmioty) składowe większej, złożonej całości, z drugiej czynności (działania) wchodzące w skład czynności złożonych.

Fakt jako przedmiot badań zespołów funkcjonalnych w ćwiczeniu związany jest bezpośrednio z funkcjonowaniem w ćwiczeniu dwóch stron: ćwiczących i kierownictwa ćwiczenia. Każda ze stron realizuje w ćwiczeniu swoje cele. Są nimi z jednej strony cele operacyjne – planowanie, organizowanie i realizacja zadań, z drugiej zaś cele szkoleniowe nakładane do osiągnięcia przez ćwiczących ze strony kierownictwa ćwiczenia. Jeżeli przyjmiemy, że ćwiczący i kierownictwo ćwiczenia realizują w ćwiczeniu cele zbieżne ze sobą w ujęciu skutków, to poprzez realizację funkcji dowodzenia/kierowania przez nich zachodzą fakty będące przedmiotem badań jako zdarzenia, incydenty w trakcie prowadzenia ćwiczenia. (rys. 2.).

Wyróżnikami faktu są czas[48], środki[49] (w tym informacja), techniki i metody[50] działania oraz miejsce.

Integracja działań podmiotów w dążeniu do wspólnego celu jest przejawem organizacji działań podmiotów złożonych. Skupianie wysiłku podmiotów złożonych wymaga:

- Po pierwsze, spójności co do osiąganych celów głównych;
- Po drugie, współuczestniczenia w wymianie informacji;

---

[47] J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981, s. 17. „*Przez elementy działania rozumiemy tutaj podmioty działające, tworzywo, środki, metody, cele, wytwory itd.*„

[48] Czas spełnia funkcję spajającą lub separacyjną, tj. spaja działania elementów w danym przedziale lub poprzez ich separację, następstwo wyznacza ich kolejność w działaniu złożonym.

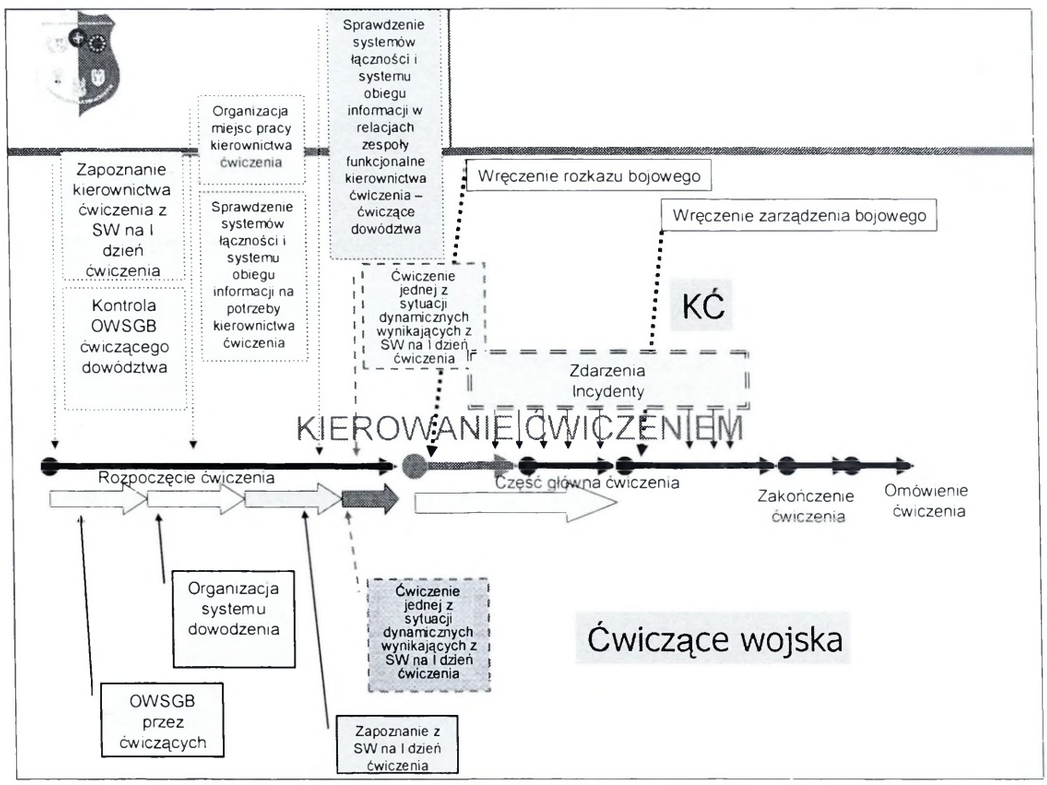
[49] Jako środki należy uważać zasoby organizacji, oprócz zasobów ludzkich.

[50] Sposób postępowania, sposób wykonania czynu złożonego, polegający na określonym doborze i układzie jego działań składowych, a przy tym planowy i nadający się do wielokrotnego stosowania. (T. Kotarbiński)

– Po trzecie, wspólnych dla wszystkich podmiotów technik i procedur działania lub zgodności ich z procesem przewodnim (nadrzędnym w stosunku do działań specjalistycznych);

– Po czwarte, wymagalności działań cząstkowych jako niezbędnych do osiągania celu głównego;

– Po piąte, koncentracji wysiłków na osiąganiu celu przez podmioty zasadnicze.



Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 2 Struktura procesu prowadzenia ćwiczenia a miejsce i rola przedmiotu badań

Adekwatnie do wspomnianych wyżej faktów w funkcjonowaniu ćwiczących i kierownictwa ćwiczenia przedmiotem badań będą procesy a co za tym idzie także procedury działania, postępowania.

Całość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, realizowanych przez komórki organizacyjne i osoby funkcyjne na stanowiskach dowodzenia w ramach systemu dowodzenia, składa się na proces dowodzenia. Proces ten symbolicznie można przedstawić w postaci wirującego cyklicznie koła, które utrzymywane jest w ruchu przez ciągłe pozyskiwanie, zdobywanie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji, w wyniku czego zostaje powzięta decyzja i opracowany plan działania. Na jego pod-

stawie opracowuje się informacje dyrektywne w postaci zadań (dyrektyw, rozkazów, zarządzeń) i przekazuje się wykonawcom. Na „ruch koła cyklu decyzyjnego" w procesie dowodzenia oddziałują silnie informacje (dyrektywne) w postaci stawianych zadań oraz informacje o działaniu przeciwnika, położeniu i możliwościach wojsk własnych oraz warunkach działania (teren, pogoda itp.), zobowiązujące dowódcę do stworzenia i realizacji takiego planu, który istniejącą sytuację przekształciłby w sytuację nakazaną w zadaniu operacyjnym[51]. Z jednej strony proces dowodzenia a z drugiej strony proces kierowania ćwiczeniem stanowią zasadnicze przedmioty badań w ujęciu procesowym. Przedmiotem badań nie będą tylko te dwa zasadnicze procesy realizowane w trakcie ćwiczeń ale też procesy związane z funkcjonowaniem podmiotu ćwiczącego w czasie w złożonych warunkach otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Funkcje realizowane prze podmiot ćwiczący będą ustrukturyzowane jako: podstawowe, pomocnicze, regulacyjne. Rozpatrując podmiot jako system techniczno-organizacyjny-funkcjonalny, można stwierdzić, że funkcje podstawowe obejmują czynności zmierzające bezpośrednio do uzyskania efektu stanowiącego cel działania podmiotu. W przypadku ćwiczących dowództw celem będzie np. realizacja zaplanowanego sposobu wykonania zadania, w sensie taktycznym – zatrzymanie natarcia przeciwnika itp. Stąd też można postawić tezę, że zasadniczymi procesami realizowanymi w dowodzeniu, kierowaniu podmiotami organizacyjnymi wchodzącymi w skład sił zbrojnych są proces dowodzenia a w sensie funkcjonalnym procesy związane z prowadzeniem działań: rażenia, wsparcia i zabezpieczenia działań, rozpoznania, zasilania, uzupełniania, szkolenia. Stanowią one zasadnicze obszary badań w ujęciu procesowym.

2.2. ZAKRES BADAŃ KIEROWNIKÓW (DOWÓDCÓW) PODCZAS ĆWICZEŃ

Dowódca w procesie badawczym jest podmiotem a jednocześnie przedmiotem badań. Jako podmiot dowódca realizuje funkcje dowodzenia w sposób ciągły. Zasadniczymi funkcjami realizowanymi przez dowódcę będą: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola. Ich zakres pojęciowy jest szeroko znany, tak więc do dalszych analiz przyjęto role kierownicze jako zbieżne z funkcjami kierowniczymi ale nie tożsamymi w teorii problemu. Współcześni autorzy literatury z organizacji i zarządzania (m.in. Stoner, Wankel czy Griffin) bazując na modelu stworzonym przez Fay-

[51] J. Michniak, *Dowodzenie i łączność*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2005, s. 75.

ola wyodrębnili cztery zasadnicze funkcje kierowania: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolę, między którymi istnieje szereg zależności.

Dowódcarealizując funkcję planowania przede wszystkim ustala cele działania zamieniając je na zadania dla podwładnych oraz projektuje sposoby realizacji tych zadań, określając siły i środki niezbędne do ich realizacji. Efektem końcowym planowania powinien być plan, który w zależności od szczebla kierowania będzie się różnił szczegółowością oraz okresem jego realizacji.

Następną w kolejności jest funkcja organizowania w ramach, której dowódca projektuje taką strukturę organizacji (bazując na podłożu sił zbrojnych np.: oddziału wydzielonego), która pozwoli na sprawną i skuteczną realizację założonego celu działania. Realizując funkcję przewodzenia dowódca stosuje szereg procesów, które służą do tego, aby podległy zespół sprawnie i skutecznie, zgodnie z wymaganiami, realizował kolejne czynności i zadania, dążąc do osiągnięcia założonych celów. Do procesów tych należy zaliczyć: proces bieżącego informowania, proces oceniania podwładnych, proces motywowania (zachęcanie, udzielanie pochwał, przydzielanie interesujących zadań, przydzielanie gratyfikacji finansowych itp.). Realizując tę funkcję dowódca, w zależności od wielu zmiennych (specyfika i charakter organizacji, rodzaj zadania, charakter środowiska, w którym jest ono realizowane itp.) powinien dobierać i stosować określony styl dowodzenia. Pożądane jest również, aby dowódca nie tylko ograniczał się do wydawania poleceń (rozkazów) podwładnym, ich obserwacji i beznamiętnego egzekwowania od nich wykonania zadań, ale również powinien wykazywać określone zachowania przywódcze.[52]

Ostatnią funkcją kierowniczą jest funkcja kontrolna, w ramach, której dowódca dokonuje porównania danych rzeczywistych z danymi zaplanowanymi (normami lub wzorcami sprawnego i skutecznego działania, specyficznymi dla określonej organizacji). Jeżeli z powyższego porównania wynika zbyt duża rozbieżność, dowódca powinien wdrożyć w życie jedno z trzech wymienionych niżej działań:

- zmienić sposób działania, tak, aby wyniki zbliżyły się do przewidzianych w planie działania.
- przeanalizować i ewentualnie poprawić plan działania.

---

52 „...**Przywództwo** – *to zdolność, umiejętność lub cecha zjednywania sobie zwolenników, wywierania wpływu, a także tworzenia wizji rozwoju i pobudzania ludzi do działania...*". L. Kanarki, R. Pęksa, A.C. Żak, *Przywództwo wojskowe*, Warszawa 1998, s. 47.

– ponownie ocenić metody i narzędzia kontroli, aby upewnić się, że są one adekwatne do planu i jego celów[53].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się - za H. Mintzbergiem - trzy podstawowe grupy ról kierowniczych[54]. Są to:

– role międzyludzkie (interpersonalne),
– role informacyjne,
– role decyzyjne.

Role międzyludzkie - to role: przywódcy, łącznika i reprezentanta.

Rola przywódcy polega głównie na: doborze współpracowników, wyznaczaniu celów, inspirowaniu i motywowaniu ludzi w zespole, koordynowaniu działań, pomocy i rozwoju oraz procedurach oceniania.

Rola łącznika jest wypełniana poprzez osobiste kontakty dowódcy z osobami spoza podległego mu zespołu, niezbędne dla realizacji powierzonych funkcji i zadań. Ludźmi tymi są: przełożony dowódcy i inni przedstawiciele dowództwa, inni dowódcy, dostawcy i odbiorcy, przedstawiciele instytucji rządowych i samorządowych itd. Dowódca pełni funkcje łącznika zarówno wewnątrz danej organizacji, jak również poza nią.

Rola reprezentanta wiąże się z potrzebami wykonywania określonych funkcji reprezentacyjnych i ceremonialnych. Dowódca musi witać się i przebywać z gośćmi czy partnerami, wypowiadać się w imieniu dowództwa, niekiedy zapraszać na obiad, witać i żegnać na lotnisku, organizować i przewodzić różnym wewnętrznym uroczystościom. Naturalnie i tutaj obowiązuje zasada, że nie wszystko musi przygotowywać sam dowódca.

Rola informacyjna polega na otrzymywaniu i przekazywaniu informacji. Informacje są niezbędne dla właściwego podejmowania decyzji, organizowania, koordynowania i korygowania przebiegu prac. Znaczenie informacji w „społeczeństwie trzeciej fali" stale rośnie - stąd wzrastające znaczenie prawidłowego wywiązywania się kierowników z tej roli. Wśród ról informacyjnych można wyróżnić:

– zdobywanie selekcjonowanie, gromadzenie i przetwarzanie informacji pod kątem potrzeb własnych i zespołu;
– upowszechnianie informacji - wewnątrz organizacji, jak i poza nią.[55]

---

[53] D Rewak., *Organizacja pracy własnej kierownika*, Praca magisterska, Warszawa 2003, s. 39.
[54] T Oleksyn., *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Warszawa 2001, s. 23.

Role decyzyjne przejawiają się w fakcie, że dowódca jest podstawowym podmiotem decyzyjnym. Zdolność do możliwie szybkiego podejmowania trafnych decyzji jest jedną z najważniejszych kompetencji delegowania uprawnień decyzyjnych w dół. Zdolności te zależą zarówno od kwalifikacji, indywidualnych predyspozycji i stopnia „wytrenowania", jak i od jakości wypełniania ról informacyjnych. Dobra i szybka decyzja powstaje przede wszystkim na bazie dobrej i szybkiej informacji.

Reasumując przedmiotem badań podczas ćwiczeń w aspekcie podmiotów decyzyjnych jest dowództwo i dowódca jako jednoosobowy podmiot decyzyjny. W procesie badań dowódca podlega badaniu przez pryzmat funkcji i ról pełnionych w organizacji.

2.3. ZAKRES INDYWIDUALNEGO BADANIA ĆWICZĄCYCH

Podmiot indywidualny to podmiot jednostkowy, który posiada indywidualne cechy i może być poprzez charakterystykę tych cech opisany. Wykonywanie funkcji, ról i obowiązków w organizacji wiąże się z posiadaniem określonych umiejętności[56]. Konieczna jest również wiedza[57] o specyfice funkcjonowania dowództwa, komórki funkcjonalnej lub strukturalnej, technologii i technice produkcji, a także o obowiązującym prawie. Stąd też w ćwiczeniach podmiot indywidualny badany jest przez pryzmat: umiejętności- *technicznych, społecznych i koncepcyjnych* i cech osobowościowych.

Umiejętności techniczne (merytoryczne) rozumieć należy jako zdolność posługiwania się narzędziami, metodami i technologią w określonej specjalności. Każdej osobie potrzebne są umiejętności techniczne w takim stopniu, by potrafił „poradzić sobie z mechaniką zadania", za które odpowiada.

Umiejętności społeczne związane są ze zdolnością współpracowania z podwładnymi, rozumienia ich i motywowania. Przełożonemu potrzebne są te umiejętności w takim stopniu, który umożliwi mu współpracę z innymi członkami organizacji i prowadzenie własnego zespołu roboczego.

---

[55] J Wojno., *Role kierownika w procesie przeprowadzania zmian w przedsiębiorstwie*, Praca magisterska, Warszawa 2003, s. 21.

[56] *„...**Umiejętność** to sprawność posługiwania się odpowiednimi wiadomościami przy wykonywaniu określonych zadań..."*. W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1996, s. 301.

[57] *„...**Wiedza** to treści utrwalone w umyśle ludzkim w rezultacie gromadzenia doświadczeń i uczenia się[...] Wyróżnia się wiedzę teoretyczną (naukową) – o tym jaka jest rzeczywistość oraz praktyczną – o tym jak ją zmienić..."*. Tamże, s. 310.

Należy wnioskować, że podmioty muszą chcieć, umieć i lubić oddziaływać na innych ludzi. Zatem powinni posiadać zdolność do empatii, czyli wczuwania się w motywy, postawy i emocje innych ludzi, a zatem rozumienia, dlaczego jego podwładni zachowują się tak, a nie inaczej. Wiąże się z tym ściśle umiejętność słuchania tak, by jak najwięcej dowiedzieć się o rozmówcy i jego problemach.

Umiejętności koncepcyjne to zdolność koordynacji umysłowej podmiotu pozwalająca na ogarnięcie wszystkich sfer działalności organizacji. Jest to zdolność jednoczesnego postrzegania organizacji jako całości i współzależności jej części, a także zrozumienia, w jaki sposób zmiana w dowolnej części organizacji wpłynie na całość. Podmiotowi potrzebne są umiejętności koncepcyjne w takim stopniu, aby mógł dostrzegać wzajemne związki między różnymi czynnikami danej sytuacji tak, aby podjęte przez niego decyzje najlepiej służyły interesom całej organizacji.

Za najważniejsze składniki osobowości uważa się: [58]

- potrzeby,
- motywacje,
- zainteresowania,
- poglądy,
- wartości,
- postawy,
- mechanizm kontroli,
- temperament,
- zdolności
- inteligencję.

Badania naukowe wykazały, iż trudno jest znaleźć taką cechę osobowości, którą kierujący różniłby się zasadniczo od kierowanego. Stwierdzono jedynie, jakie cechy osobowości były silniejsze u kierujących niż u kierowanych. Do takich cech zaliczono sprawność intelektualną, zdolność dostosowania się i siłę osobowości.

Reasumując, zasadniczym obszarem badań w kontekście podmiotu indywidualnego w ćwiczeniach będą: wiedza, umiejętności i cechy osobowościowe w kategorii ich występowania i siły tego występowania u każdego podmiotu indywidualnego.

---

[58] H. Januszek, J. Sikora, *Podstawy socjologii*, Poznań 2000, s. 87.

3. METODY I PROCEDURY BADAŃ

Ćwiczenia obronne są dla badaczy z jednej strony wielce ciekawym obszarem badań, z drugiej zaś obszarem wymagającym perfekcyjnego ale jednocześnie niestereotypowego podejścia. Naturalnie dominującą rolę spełniać w ich badaniu będą metody empiryczne. Nie znaczy to jednak o zaniechaniu czy też pominięciu metod ujmowanych najczęściej jako teoretyczne. Musimy tu wyraźnie powiedzieć, że konsekwencją zastosowania metod empirycznych będą zawsze analizy ilościowa i jakościowa. W dalszych rozpatrywaniach, ze względu na zakres pracy, uwypuklimy metody empiryczne. Z naszych doświadczeń wynika bowiem, iż ze zrozumieniem i właściwym zastosowaniem tego typu metod bywają największe kłopoty.

3.1. BADANIE OPINII

Metoda badania opinii ma dość powszechne zastosowanie w naukach społecznych. Jednocześnie jednak wielość podejść oraz wiele kontrowersyjnych interpretacji tej metody powoduje szereg nieporozumień. Różne nazewnictwo tego samego typu podejść oraz ujmowanie ich w różnych dziedzinach nauki jako metod różnych nie wpływa na ich jednoznaczność i metodologiczną zwięzłość. Jednocześnie, co szczególnie warte podkreślenia, metoda ta nie daje rozstrzygnięć. Nie pozwala na pewne wnioskowanie. Zwykle bowiem pozwala jedynie na poznanie odczuć i poglądów badanej populacji.

3.1.1. Istota i zakres badania opinii

Metodą badania opinii będziemy nadal określać wszelkie podejścia mające na celu uzyskanie opinii (zdania) badanych osób w kwestii określonej sytuacji. Naturalnie wszelkie tego typu podejścia przyjmują różną nazwę. Dotyczy to zwłaszcza środowisk socjologicznych i pedagogicznych. Podejścia takie bardzo często stosowane są również w naukach wojskowych. Autorzy „Metodyki wojskowych badań naukowych"[59] wskazują trzy metody badania sądów (opinii) określając je jako metody pomocnicze, mające dostarczyć badaczowi materiału dodatkowego, uzupełniającego.[60]

---

[59] E. Wiśniewski, K. Jagieło, J. Nowakowski, *Metodyka Wojskowych badań naukowych*, wyd. ASG WP, Warszawa 1983.
[60] Tamże, s. 107.

Twierdzą oni , iż „ *Nie popełni się błędu twierdząc, że w ogóle wszędzie tam, gdzie przy rozwiązywaniu problemów wojskowych badań naukowych, niezbędne (ważne) jest uwzględnianie zachowań zespołów ludzkich, postaw, sądów, opinii i motywacji, celowe jest korzystanie z metod wywiadu i ankietowania.*"

Inne podejście do tego typu badań prezentuje E. Babbie. Wyróżniając badania sondażowe, sytuuje je jako jedną z form obserwacji. Twierdzi, że „ *W dzisiejszych czasach sondaż jest często stosowaną techniką obserwacyjną w badaniach społecznych. W typowym badaniu sondażowym badacz dobiera próbę respondentów i wszystkim rozdaje standaryzowane kwestionariusze.* (...) *Badania sondażowe są chyba najlepszą dostępną metodą dla tych badaczy, którzy chcą zbierać oryginalne dane w celu opisywania populacji zbyt dużej, aby obserwować ją bezpośrednio.*"[61]

Ciekawe choć nieco rozbieżne stanowisko prezentuje M. Łobocki. W istocie rzeczy badanie opinii ujmuje on raz jako metodę sondażu, raz jako metodę sondażu diagnostycznego. Według tego autora metoda sondażu diagnostycznego jest mało trafna i mało rzetelna. Sądzi jednak, iż „*Metoda sondażu diagnostycznego najczęściej znajduje swe zastosowanie w badaniach za pomocą ankiet, rozmowy i wywiadu. Badania te stanowią podstawowe jej techniki badawcze.*"[62] W innym miejscu M. Łobocki zauważa, iż metoda sondażu powinna być traktowana raczej jako metoda uzupełniająca eksperyment i obserwację. „*Najogólniej przez metodę sondażu rozumie się metodę badań, której podstawową funkcją jest gromadzenie informacji o interesujących badacza problemach w wyniku relacji słownych osób badanych, nazywanych respondentami. Cechą konstytutywną metody sondażu jest < wypytywanie> czy sondowanie opinii.*"[63] Wielce trafne, w naszym przekonaniu, jest określenie przedmiotu tej metody, co trafnie oddaje jej istotę. Autor ujmuje to w następujący sposób: „*Metodę sondażu zaleca się stosować szczególnie wtedy, gdy pragniemy dowiedzieć się o opiniach (także przekonaniach) respondentów na temat interesujących nas spraw oraz o tym, jak je oni oceniają i w ogóle co o nich wiedzą lub chcieliby wiedzieć na ten temat. Przydatna może okazać się również w badaniach postaw, motywów i zainteresowań respondentów czy zasobu posiadanych przez nich wiadomości o badanym zjawisku, procesie, zdarzeniu.*"[64]

---

[61] E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, wyd. PWN, Warszawa 2008, s.275 – 276.
[62] M. Łobocki, *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, wyd. „ Impuls", Kraków 2007, s. 251.
[63] M. Łobocki, *Metody i techniki badań pedagogicznych*, wyd. „ Impuls", Kraków 2006, s. 243.
[64] Tamże, s. 244.

Odmienne, lecz jedynie w sensie nazewnictwa, stanowisko w kwestii tej metody zajmuje Józef Pieter. Wśród wielu metod badawczych wyróżnia on metodę pytań i odpowiedzi. Zauważa , że w zasadzie nie stosuje się takiej nazwy lecz w rzeczywistości stosuje się kilka metod opartych na stawianiu pytań i opracowaniu odpowiedzi. Wymienia tu metodę ankiety lub ankietowania oraz „ (...)*praktycznie mniej znaną metodę wywiadu.*"[65] W tym miejscu konieczne staje się wyjaśnienie nazwy ankieta. Otóż pojawia nam się nazwa ankieta w dwóch znaczeniach: jako metoda bądź jako narzędzie badawcze. Gdy stosowane jest jako metoda wówczas często zamiennie występuje jako ankietowanie. Gdy słowo to używane jest jako narzędzie badawcze wówczas zamiennie stosuje się nazwę kwestionariusz ankiety. Sądzimy, że znakomicie tę kwestię wyjaśnia właśnie J. Pieter. Wywód jego wydaje się przekonujący. *„Ponieważ czynnikiem istotnym jest układanie zestawu pytań, metodę zwie się z francuska ankietą (enquete- badanie pytaniami). Słowo to pochodzi z łacińskiego quaestio - pytanie, a więc etymologicznie znaczy: stawianie pod znakiem zapytania, zapytywanie. W gruncie rzeczy taki sam sens ma słowo < kwestionariusz >,też bezpośrednio wywodzące się z języka francuskiego (questionnaire – arkusz pytań, ankieta),pośrednio z łacińskiego (quaestio – pytanie).*"[66]

W pracy pod redakcją A. Góralskiego nie wyróżnia się metod badania opinii. Natomiast , podobnie jak u E. Babbiego, do grupy metod obserwacyjnych zalicza się wywiad i ankietę. Według autorów tej pracy wywiad „(...) *jest metodą gromadzenia danych przez bezpośredni kontakt słowny z osobą udzielającą informacji dotyczących problemów, które interesują badacza.*"[67] Autorzy tej pracy wyjaśniają także pewne nieporozumienia co do kwestii wywiadu i rozmowy w badaniach pedagogicznych. Jest to warte podkreślenia. Rzeczywiście zdarzają się przypadki różnego interpretowania wywiadu i rozmowy. *„W literaturze spotyka się rozróżnienie między wywiadem i rozmową. Rozmowa określana jest jako wypowiadanie się dwóch osób kierowane przez prowadzącego tak, aby treść i charakter wypowiedzi osoby badanej pozwalały na poznanie jej życia psychicznego i stosunku do otoczenia. Wywiad jest rozumiany jako zbieranie danych na temat osoby bezpośrednio w nim uczestniczącej. Informatorzy(np. rodzice, rodzeństwo, wychowawca, koledzy) dostarczają mate-*

---

[65] J. Pieter, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, wyd. ZN im. Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków 1967,s.146.

[66] Tamże, s. 146.

[67] A.Góralski (red.), *Metody badań pedagogicznych*, Wyd. WSPS, Warszawa 2004,s. 38.

riału mającego charakter obserwacji pośredniej osoby badanej."[68]Zdaniem autorów pracy Ankieta „ (...) *jest metodą umożliwiającą szybkie przeprowadzenie badań. (...) jest zestawieniem pytań dotyczących spraw, w których respondenci powinni być wystarczająco zorientowani, aby móc udzielić pisemnie odpowiedzi w swobodnej formie albo dokonać wyboru spośród podanych możliwości."*[69]

Wielce ciekawie do kwestii badań opinii podchodzi L. Sołoma. Wśród metod badawczych wyróżnia ona metodę reprezentacyjną, a wśród technik otrzymywania materiałów techniki wywiadu oraz ankietę. Metoda reprezentacyjna, zdaniem autorki, „(...) *charakteryzuje się tym, że pozwala na zdobycie wiedzy o dużej zbiorowości przez zbadanie jedynie jej reprezentacji, a ściślej mówiąc – próby reprezentacyjnej.(...)Badania metodą reprezentacyjną, nazywane też badaniami surveyowymi (od ang. Survey – przegląd, oględziny) bądź sondażowymi, należą do najpowszechniej stosowanych we współczesnej socjologii."*[70]Istotne dla zrozumienia tego podejścia są właściwości przypisywane tej metodzie. Autorka, za Z. Gostkowskim, wskazuje następujące charakterystyczne właściwości tej metody:

- do kontaktu między badaczem a badanym dochodzi za pośrednictwem ankietera (tj. osoby przeprowadzającej wywiad) bądź ankiety'
- jest to kontakt krótkotrwały,
- polega tylko na wypowiedziach badanego, przyjmowanych za wskaźniki jego rzeczywistych zachowań, przekonań itp.,
- stosuje się wysoce standaryzowane narzędzia badawcze,
- uzyskane dane nadają się do analizy ilościowej.[71]

Z powyższego można wnioskować, iż typowymi technikami tej metody są wywiad i ankietowanie. Z treści pierwszego punktu wynika, iż ankieta jest narzędziem. Tymczasem w rozdziale dotyczącym technik badawczych (technik otrzymywania materiałów) wymienione są wywiady i ankieta.

Podobnie rzecz ujmują T. Pilch i T. Bauman. Autorzy ci określają, jako jedną z najpopularniejszych metod badań społecznych, w tym także pedagogicznych Metodę sondażu diagnostycznego. Wskazują, iż często metoda ta nazywana jest sondażem lub sondażem ankietowym a nawet sondażem na grupie reprezentatywnej. Zdaniem tych autorów „(...) *badania sondażowe obejmują wszelkiego typu zjawiska*

[68] Tamże, s. 38
[69] Tamże, s. 48 – 49.
[70] L. Sołoma, *Metody i techniki badań socjologicznych*, wyd. UW-M, Olsztyn 2002, s. 77.
[71] Tamże, s. 77.

społeczne o znaczeniu istotnym dla wychowania, ponadto stany świadomości społecznej, opinii i poglądów określonych zbiorowości, narastania badanych zjawisk, ich tendencji i nasilenia. Chodzi tu więc o wszystkie zjawiska, które nie posiadają instytucjonalnej lokalizacji, a wręcz odwrotnie są jakby rozproszone w społeczeństwie. Badania sondażowe mają na celu wykrycie ich istnienia oraz ukazanie wszystkich atrybutów strukturalnych i funkcjonalnych."[72] W aspekcie powyższego autorzy ci definiują, że metoda sondażu diagnostycznego „ (...) *jest sposobem gromadzenia wiedzy o atrybutach strukturalnych i funkcjonalnych oraz dynamice zjawisk społecznych, opiniach i poglądach wybranych zbiorowości, nasilaniu się i kierunkach rozwoju określonych zjawisk instytucjonalnie nie zlokalizowanych – posiadających znaczenie wychowawcze – w oparciu o specjalnie dobraną grupę reprezentującą populację generalną, w której badane zjawisko występuje.*"[73] Z powyższego daje się wyspecyfikować pewne formy stosowania tej metody. Co prawda autorzy tego jednoznacznie nie sugerują, lecz z prezentowanych poglądów wynika, iż metoda ta może być realizowana bądź przez wywiad, bądź przez ankietowanie. Dalej autorzy omawiają, w pewnym sensie jako oddzielne postępowania, techniki badawcze, w których ankieta i wywiad są omówione dość szczegółowo. Zdaniem autorów „ *Wywiad jest rozmową badającego z respondentem według opracowanych wcześniej dyspozycji lub w oparciu o specjalny kwestionariusz.*"[74]

Ankieta, zdaniem tych autorów, jest „(...) *techniką gromadzenia informacji polegającą na wypełnieniu najczęściej przez badanego specjalnych kwestionariuszy na ogół o wysokim stopniu standaryzacji w obecności lub częściej bez obecności ankietera.*"[75]

Podobnie kwestie sondażu diagnostycznego ujmuje K. Żegnałek. Przy czym u tego autora badanie sondażowe, wywiad i ankieta występują jako trzy oddzielne techniki badawcze. Nie znajdujemy co prawda wystarczającego uzasadnienia dla takiej rozdzielności, lecz dość wyraźnie autor je rozgranicza. Zdaniem K. Żegnałka badanie opinii jest jedynie zebraniem opinii określonych osób czy zbiorowości na ja-

---

[72] T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, wyd. „Żak", Warszawa 2001, s. 79 – 80.
[73] Tamże, s. 80.
[74] Tamże, s. 91 – 92.
[75] Tamże, s.96.

kiś temat, „(...) *tymczasem przedmiotem badań sondażowych mogą być również myśli i uczucia (odczucia) respondentów,* (...).[76]

W naukach politycznych również wyodrębnia się metody i techniki badań w sposób raczej rozdzielny. Generalnie, dla naszych rozpatrywań, daje się zauważyć stosowanie dwóch technik badawczych o charakterze poznawania opinii. Są to wywiad i ankieta. "*Wywiad jest rozmową badacza z respondentem według opracowanych wcześniej dyspozycji (bądź na podstawie specjalnego kwestionariusza).*"[77] Dość specyficznie autor ujmuje ankietę. Traktuje ją jako oddzielną technikę ale w pewnym sensie ujmuje ją jako odmianę wywiadu. Twierdzi, że „*Jest ona swoistym typem wywiadu pisemnego, gdzie skategoryzowany kwestionariusz, zwany również ankietą, wypełnia respondent, a nie badający.*"[78]

Reasumując, zauważamy dużą różnorodność w rozumieniu i interpretacji metody i technik. Zauważyć się daje jednak, że wszystkie przytoczone znaczenia odnoszą się do poznawania opinii różnych środowisk. W naszym mniemaniu każdy sondaż jest w swej istocie także jedynie poznawaniem opinii i odczuć badanych. Stąd też, chcąc uniknąć nieporozumień językowych i interpretacyjnych. Dalej stosować będziemy nazwę metoda badania opinii (sądów).

3.1.2. Techniki i procedury badania opinii

W metodzie badania opinii wyróżnimy dwie techniki badawcze: wywiad i ankietowanie. Badając opinię możemy bowiem właśnie iść dwiema drogami. Pierwszą, która polegać będzie na rozmowach z badanymi oraz drugą, która polegać będzie na zdobywaniu niezbędnych danych drogami w pewnym sensie, pośrednimi. Naturalnie terminu ankietowanie użyliśmy dlatego, iż odzwierciedla on istotę metody. Wszak każda metoda badawcza jest pewnym procesem poznawania rzeczywistości. Wielokrotnie jednak wskazywaliśmy już, że dla nazwy tej metody używa się rzeczownika ankieta. Jest to dość nieszczęśliwe podejście. Często bowiem nazwę ankieta odnosi się do narzędzia badawczego. Mamy zatem w literaturze przedmiotu dwie konotacje tej samej nazwy. Wskazywaliśmy już jak definiują ankietę i wywiad T. Pilch oraz T. Bauman.

---

[76] K. Żegnałek, *Metody i techniki stosowane w badaniach pedagogicznych*, wyd. Comandor, Warszawa 2008, s.167.
[77] A. J. Chodubski, *Wstęp do badań politologicznych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008 (wcześniejsze 1995), s. 139.
[78] Tamże, s. 143.

Nieco inaczej do tej kwestii podchodzi M. Łobocki. Oprócz terminu *„badania ankietowe"* stosuje on zamiennie terminy *„ badania za pomocą ankiety"* oraz techniki sondażu przy pomocy ankiety. *„Badania ankietowe(...) polegają na zadawaniu respondentom pytań kwestionariuszowych z prośbą o pisemne odpowiedzi."*[79]Zdaniem tego autora Wywiad jest „(...) *sposobem gromadzenia interesujących badacza informacji w bezpośrednim kontakcie z osobami badanymi."*[80]

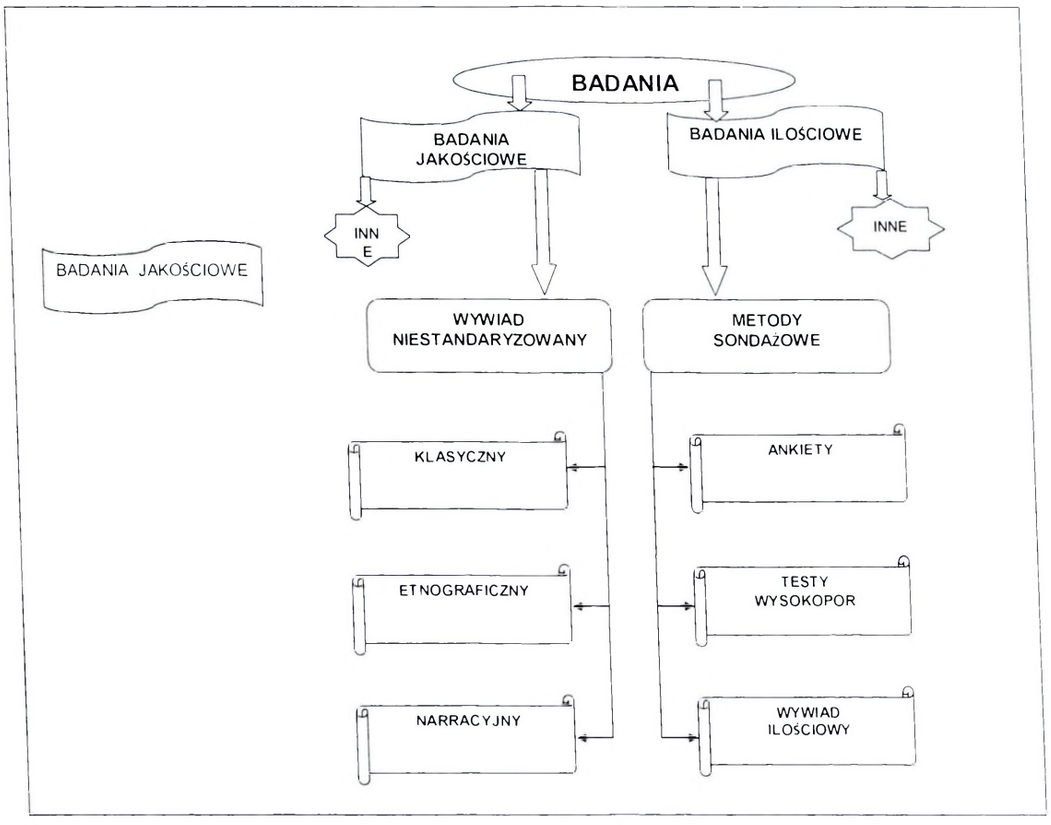
L. Sołoma ujmuje wywiad w szerokim i socjologicznym podejściu. Wywiad w szerokim znaczeniu to rozmowa „ (...) *osoby zainteresowanej w zdobyciu informacji bądź zasięgnięciu opinii z osobą tymi danymi dysponującą."* Wywiadem socjologicznym autorka nazywa „(...) *rozmowę ankietera (tj. tego, kto zadaje pytania) z respondentem (tj. tym, kto udziela odpowiedzi) w celu zdobycia danych niezbędnych w procesie poznania jakiegoś fragmentu rzeczywistości społecznej."*[81] Ankieta – zdaniem autorki - „(...) *to taka standaryzowana technika otrzymywania informacji w procesie wzajemnego komunikowania się, w której porozumiewanie odbywa się w formie pisemnej, a więc bez pośrednictwa osoby badającej (tj. ankietera)."*[82]

Odmienne stanowisko w tej kwestii zajmuje K. Rubacha. Wyróżnia on dwie grupy metod: jakościowe i ilościowe. Do metod jakościowych zalicza między innymi wywiad, a do ilościowych między innymi metody sondażowe, wśród których wyróżnia ankietę, testy wystandaryzowane oraz wywiad ilościowy. W rzeczy samej dzieląc wywiady na standaryzowane i niestandaryzowane autor ten przydzielił je do dwóch różnych grup co stanowi dużą oryginalność lecz nie odpowiada standardom klasyfikacyjnym. Wywiady standaryzowane są według tego autora *„konstruowane przez badacza według ściśle określonego wzorca (standardu), na który składają się konkretne pytania, ich kolejność, sposoby zadawania. Pod kontrolą badacza znajdują się także okoliczności prowadzenia wywiadu, które muszą być jednakowe dla wszystkich badanych. Takie formy wywiadu często dostarczają danych, które można ze sobą porównywać, przypisywać im liczby. Tak więc wywiady standaryzowane mogą dostarczyć danych ilościowych."*[83] W wywiadach niestandaryzowanych „(...) *badacz zadaje tylko jedno pytanie lub kilka pytań, wcześniej nie zaplanowanych a wynikają-*

---

[79] M. Łobocki, *Metody i techniki badań pedagogicznych*, wyd. „Impuls", Kraków 2006, s.258.
[80] Tamże, s. 262.
[81] L. Sołoma, *Metody*..., s. 123.
[82] Tamże, s. 150. / Autorka odwołuje się tutaj do pracy: Z. Lutyński, *Ankieta i jej rodzaje na tle podziału technik otrzymywania materiałów*. W: *Analizy i próby technik badawczych w socjologii*. T.II. Wrocław – Warszawa – Kraków, 1968./
[83] K. Rubacha, *Metody zbierania danych w badaniach pedagogicznych*, (w:) Z. Kwieciński, B. Śliwerski (red), *Pedagogika*, t. I, wyd. PWN, Warszawa 2004, s.40.

cych z sytuacji badawczej. Wywiady niestandaryzowane sprawdzają się jako metoda zbierania danych jakościowych."[84] W tego typu wywiadach wyodrębnia także wywiady narracyjne i etnograficzne (Rys. 3.). Ankieta, według tego autora „ (...) *jest metodą polegającą na zorganizowanym zadawaniu pytań osobie badanej. Badacz zadaje konkretne pytania, które testują interesujący go aspekt badanej rzeczywistości. Przyjmuje więc założenie, że badany posiada wiedzę dotyczącą badanej rzeczywistości."*[85] W tym przypadku również występują pewne kontrowersje co do istoty nazwy. Z definicji jednoznacznie wynika, iż jest to metoda czyli – w najpowszechniejszym rozumieniu – sposób systematycznie i celowo stosowany. Dalej jednak autor wyjaśnia, iż ankieta ma postać kwestionariusza. Z tego zaś wynika, że jest narzędziem badawczym.



Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 3 Wywiad i ankieta w systemie badań K. Rubachy

Z przeglądu literatury przedmiotu oraz dotychczasowych doświadczeń autorów daje się zauważyć wiele podejść do stosowania wywiadu i ankietowania. Dlatego też niemal wszyscy autorzy wyszczególniają różne rodzaje wywiadów i technik ankietowania się. Najczęściej występują trzy kryteria podziału wywiadów.

[84] Tamże, s.40
[85] Tamże, s. 51 .

Po pierwsze, możemy wywiady dzielić ze względu na liczbę uczestników. Wówczas wyróżniamy wywiady:

- indywidualny (gdy ankieter rozmawia w określonym momencie tylko z jednym respondentem);
- zbiorowy (gdy ankieter rozmawia w tym samym czasie więcej niż z jedną osobą).

L. Sołoma wskazuje dodatkowo na pewną dość specyficzną odmianę wywiadu zbiorowego a mianowicie na zogniskowany wywiad grupowy często nazywany fokusem (z ang. Fokus group interview). Dotyczy to badań osób posiadających takie same (bądź taką samą)cechy lub inne właściwości (np., wykonywany zawód, zainteresowania, zamiłowania, doświadczenia w danej działalności). Zwykle chodzi w takim przypadku o motywacje działania lub szczególne doświadczenia.

Po drugie, można podzielić wywiady ze względu na społeczną rolę odgrywaną przez ankietera. W takim przypadku wyróżniamy:

a/ wywiady ukryte (rozmówca nie zna roli ani celów ankietera, który zwykle działa w środowisku przez pewien czas i zdobywa dane przez ukierunkowanie dyskusji);

b/ wywiady jawne (ankieter nie ukrywa roli, informuje rozmówcę rozmówców o celu, istocie prowadzonych badań. Tu badacz posługuje się zazwyczaj kwestionariuszem wywiadu, często w znacznym stopniu skategoryzowanym).

Po trzecie, można wywiady podzielić przyjmując jako kryterium stopień standaryzacji. W takim przypadku możemy wyróżnić wywiady:

a/ niestandaryzowane / swobodne/ oraz

b/ kwestionariuszowe / standaryzowane, skategoryzowane/.

Wywiad niestandaryzowany może być prowadzony bezpośrednio przez badacza lub przez ankieterów. Jak wskazuje L.Sołoma, „(...) *jest luźną swobodną rozmową na określony temat. Ankieter dysponuje planem zagadnień wywiadu, który wskazuje tylko temat i kierunek rozmowy. Badacz przygotowując ankieterów do realizacji badań, informuje o przyjętych założeniach i hipotezach. Oczekuje, iż ankieter tak poprowadzi rozmowę, że uzyska pożądane informacje.*"[86]

Tego typu wywiady można prowadzić we wstępnej fazie badania ćwiczeń oraz po ich zakończeniu. We wstępnej fazie możemy bowiem uzyskać wiele cennych da-

[86] L. Sołoma, *Metody* ..., s. 127.

nych do budowania kwestionariuszy, do standaryzacji innych narzędzi. Po ćwiczeniach zaś po to, aby uzyskać pogłębione dane, pozwalające poznać sedno badanych zagadnień. W tego typu badaniu możemy dać badanym pełną swobodę wypowiedzi lub ograniczać je jedynie do sedna interesującego nas problemu. W tym drugim przypadku wywiad przyjmuje charakter wywiadu pogłębionego.

Wywiad kwestionariuszowy (standaryzowany, skategoryzowany) polega głównie na prowadzeniu rozmowy z badanymi według przygotowanego wcześniej zestawu (listy) pytań zawartych w kwestionariuszu wywiadu. W tym przypadku pytania mają przeważnie charakter zamknięty. Prowadzący badanie zadaje przygotowane pytania zgodnie z instrukcją zaznaczając odpowiedzi w kwestionariuszu.

Powyższe kwestie aczkolwiek ważne w rozpatrywaniach ogólnych nie mogą stanowić same w sobie o efektach zastosowanej metody. O tym decyduje sposób przygotowania i przeprowadzenia badań, w tym także precyzja narzędzi w badaniach kwestionariuszowych. Podczas przygotowania wywiadu konieczne jest;

- dokładne określenie materiałów (wiadomości) , jakie w wyniku wywiadu chcemy uzyskać;
- sprecyzowanie pytań, na które będziemy chcieli uzyskać odpowiedzi przez proces operacjonalizacji szczegółowych problemów badawczych, niejako ich dekompozycji;
- właściwe przygotowanie kafeterii (zestawu pytań w kwestionariuszu) przy wywiadzie standaryzowanym;
- dokonanie wyboru właściwego miejsca przeprowadzenia wywiadu (nie powinno one być krępujące oraz niewygodne);
- dokonanie wyboru osób przeprowadzających wywiad (jeżeli wywiad nie jest prowadzony bezpośrednio przez badacza);
- właściwe przygotowanie osób prowadzących wywiad (ankieterów);
- wybranie stosownego terminu przeprowadzenia wywiadu;
- dokonanie wyboru osób, z którymi wywiad ma być przeprowadzony (ustalić status badanego, jego zaangażowanie społeczne i polityczne, związki z badanymi kwestiami itp.).

Przystępując do wywiadu należy stworzyć właściwą atmosferę, zachęcić badanego do szczerych odpowiedzi i zaangażowania w badanie. Tu należy wystrzegać się zasadniczych błędów, do których Janusz Sztumski wskazuje szereg zasadni-

czych błędów, których przy przystąpieniu do wywiadu należy się wystrzegać. Mówi, że „(...) *w szczególności należy wystrzegać się:*

– *złej prezentacji charakteru i celu badań, ponieważ może to zrazić daną osobę do udziału w badaniach; niekiedy wskazane jest np. unikanie słowa „wywiad" ze względu na jego wieloznaczność i emocjonalne obciążenia tego terminu;*

– *takich zachowań, które mogłyby doprowadzić do błędnych wyobrażeń respondenta o badającym i wywołać u niego podejrzliwość, brak zaufania itp. Postawy;*

– *przejawiania własnych opinii i postaw dotyczących badanych faktów, ponieważ mogą być one inne niż respondenta, a wtedy będzie on skłonny traktować badającego jako przeciwnika;*

– *wszelkich form krytyki poglądów i postaw prezentowanych przez osobę, którą chcemy badać, aby nie zniechęcać jej do badającego;*

– *przy stawianiu pytań powstrzymywania się od wszelkich sugestywnych zachowań (mimika, akcent, gesty) aby nie wpływać na wypowiedzi badanych;*

– *wszelkich polemik z badanymi, z wyjątkiem umiejętnych prób skłonienia do pełnego wyrażenia przez badanego swojego stanowiska;*

– *wykazywania przewagi intelektualnej nad badanym oraz tonu mentorskiego, pouczeń i krytyk;*

– *przy nagrywaniu wywiadu wyraźnie poinformować badanych a nawet prosić o zgodę.*[87]

Podobnie jak w przypadku wywiadów istnieją pewne rozbieżności w rozumieniu oraz klasyfikacji badań ankietowych. Kilka definicji i różnic już pokazaliśmy. Generalnie jednak badaniami ankietowymi będziemy nazywać wszystkie badania różnych populacji, w których będzie stosowany kwestionariusz ankiety. Istota badań ankietowych polega na przygotowaniu właściwego kwestionariusza, wyborze odpowiednich osób do badań (właściwej populacji), przesłania (dostarczenia) go badanej populacji, zebrania wypełnionych kwestionariuszy, dokonaniu syntezy zebranego materiału, statystycznej lub jakościowej interpretacji tego materiału i właściwym zaprezentowaniu go zainteresowanym osobom.

Ankietowanie (ankieta) spełni wymagania, jakie przed nią stawiamy tylko wówczas jeżeli:

---

[87] Większość z przytoczonych tez została zaczerpnięta (choć często nie dosłownie) z pracy J. Sztumskiego pt. *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, wyd."Śląsk", Katowice 2005, s. 163 - 166.

- będzie jednoznacznie zrozumiała przez badanych (będą znali jej cele i pożytki);
- oraz uda nam się przekonać badanych do szczerych odpowiedzi.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele rodzajów badań ankietowych. Biorąc pod uwagę możliwości nadzoru nad badanymi wyróżnia się często ankietowanie nadzorowane i nienadzorowane. Ankietowanie nadzorowane występuje wówczas, gdy prowadzący badania może obserwować badanych i ewentualnie służyć im radą. Takie podejście do badań pozwala uniknąć ewentualnych błędów wynikających zwykle ze złej interpretacji pytań lub kafeterii. Ankietowanie nienadzorowane występuje wówczas, gdy badani samodzielnie wypełniają kwestionariusze ankiet.

Bardzo często badania ankietowe dzieli się biorąc pod uwagę sposób rozprowadzania kwestionariuszy. Tutaj możemy wyróżnić:

- badanie audytoryjne ;
- badanie pocztowe;
- badanie prasowe;
- badanie telefoniczne;
- badanie radiowe;
- badanie internetowe;
- badanie ogólnodostępne.

Oprócz powyższych wymienia się często badanie przez dołączenie kwestionariusza do towarów (zwroty pocztą lub w określonym miejscu) oraz badanie przez rozdawanie ankiet w miejscach publicznych (przez wyłożenie ankiet lub bezpośrednie wręczanie). We wszystkich tego typu badaniach, z wyjątkiem badań audytoryjnych, kwestionariusze są wysyłane przez określone środki przekazu i przyjmowane zazwyczaj pocztowo. Coraz większą popularność mają badania internetowe, w których możemy bardzo szybko uzyskać odpowiednie dane.

Badania audytoryjne są najpowszechniej stosowaną techniką szczególnie w wojskowych badaniach naukowych. W badaniach takich badacz bezpośrednio spotyka się z wybranym audytorium i osobiście rozdaje kwestionariusze, zbierając je po określonym czasie. Jest to sposób o tyle korzystny dla badaczy, że szybko uzyskuje informacje a zwrot ankiet jest niemal stuprocentowy co w innych sposobach się nie zdarza.

Zdarza się, szczególnie w środowiskach pedagogicznych, że stosuje się także badania ankietowe ewaluacyjne. Polegają one, najogólniej rzecz ujmując, na ocenianiu pracy (służby) przełożonych przez podległe zespoły. W środowisku wojskowym jednak tego typu badania muszą być niezwykle wyważone i ukierunkowane raczej na ocenę grupy niż osoby (np. Jak cenisz swoich dowódców?). Zwracamy tutaj uwagę, że nazwa raczej powinna dotyczyć narzędzia a nie metody. W rzeczy samej bowiem badanie takie może mieć różny charakter. Ewaluacja zaś zależna jest od sposobu budowy narzędzia.

Zarówno w badaniach ankietowych jak również w wywiadach skategoryzowanych (kwestionariuszowych) niezwykle ważnym elementem jest skonstruowanie kwestionariusza ankiety (wywiadu). To przedsięwzięcie decydować będzie zawsze o jakości zebranego materiału. Kwestionariusze (ankiety i wywiadu) mogą być jawne lub anonimowe. Jawne są wówczas gdy badani podają (podawać muszą) dane, które mogą jednoznacznie wskazywać badanego (respondenta) albo przynajmniej umożliwiać jego poznanie. Anonimowe (bezimienne) zwykle zawierają tylko dane niezbędne do właściwej interpretacji wyników ale dane nie pozwalające rozpoznać respondenta.

Zgodzić się należy z A. Chodubskim, iż przystępując do budowy kwestionariusza powinniśmy głównie uwzględniać trzy elementy:

- strukturę (z jakich elementów powinien składać się kwestionariusz, który wykorzystany będzie w zamierzonych badaniach),
- formę i treść (jaką formę i treść powinny zawierać poszczególne elementy,
- wygląd zewnętrzny (jaki powinien mieć kwestionariusz).[88]

Przystępując do opracowania kwestionariusza powinno się mieć na względzie nie tyle kolejność opracowania lecz to, co należy opracować. Z reguły kwestionariusz ankiety (wywiadu skategoryzowanego składa się z trzech części: wstępnej, zasadniczej oraz końcowej.

Na początku każdego kwestionariusza (ankiety i wywiadu) bez względu na to, czy badani będą wypełniać go osobiście czy też pod nadzorem ankietera (prowadzącego badanie) należy wyjaśnić badanym czego od nich oczekujemy. Doświadczenia wskazują, że w tak zwanej części wstępnej (najlepiej na pierwszej stronie) badanym należy podać:

---

[88] A. Chodubski, *Wstęp do badań politologicznych*, wyd. UG, Gdańsk 1995, s.93.

– Zwięzłą informację o instytucji (osobie) prowadzącej badania i ewentualnie instytucji je firmującej;

– Cel (cele) badania (czemu one służą i co pragniemy w ich wyniku osiągnąć (uzyskać);

– Wszelkie wyjaśnienia (w jak największej zwięzłości) niezbędne zdaniem badacza do osiągnięcia celu a w tym:

- niezbędne wskazania i ewentualne podziękowania (mogą być także na końcu kwestionariusza);
- wytłumaczenie istoty aminowości oraz sposobu wykorzystania materiałów;
- w zależności od rodzaju badań sposób wypełnienia i zwrotu kwestionariusza.

W części wstępnej należy dać instrukcję jak wypełniać ankietę. Jest to proste wówczas gdy pytania w części zasadniczej mają w miarę zbliżoną strukturę. Jeżeli struktura pytań jest bardzo zróżnicowana wówczas lepiej jest instrukcje (sposób zakreślenia (<wytypowania >)wypełnienia pytań należy prezentować w każdym pytaniu oddzielnie).

Część zasadnicza obejmuje zestaw pytań (pytania) w zdecydowanej większości wynikające z problemów badawczych a często z hipotez szczegółowych. A. Chodubski wymienia szereg cech takich pytań. Zalicza do nich:

– RZECZOWOŚĆ (powinny być budowane na podstawie znajomości problemów, których dotyczą);

– WIARYGODNOŚĆ (powinny być tak formułowane aby badany mógł udzielić na nie odpowiedzi);

– NIESUGESTYWNOŚĆ (nie powinny drażnić i wywoływać oburzenia oraz nie powinny nic sugerować);

– OBIEKTYWNOŚĆ (powinny dawać możność uzyskania prawdziwych wypowiedzi, w kafeteriach nie może być luk);

– WŁAŚCIWA KOLEJNOŚĆ (pytania powinny być tak ułożone aby pozwalały badanym zachować ciągłość myślenia. Powinna być zachowana gradacja ważności).[89]

W kwestionariuszach stosuje się trzy typy pytań:

– pytania zamknięte;

---

[89] Tamże, s. 94.

- pytania otwarte;
- pytania półotwarte.

Kwestionariusz zawierający pytania zamknięte nazywamy zwykle kwestionariuszem skategoryzowanym. Jeżeli występują w nim również inne pytania nazywamy go skategoryzowano – otwartym.

Tam, gdzie w kwestionariuszu występują pytania zamknięte i półotwarte tam zazwyczaj buduje się zestawy wszelkich możliwych odpowiedzi. Te zestawy nazywamy kafeteriami.[90] Kafeterie mogą być:

a/ zamknięte;

b/ półotwarte;

c/ koniunktywne;

d/ dysjunktywne.

Kafeteria zamknięta występuje wówczas gdy tworzymy jednoznacznie ograniczony zestaw odpowiedzi a badany (respondent) może wybrać jedynie jedną z nich.

Kafeteria półotwarta występuje wówczas, gdy oprócz zestawu odpowiedzi dajemy możliwość dodania badanym innych wartości. Zwykle w kafeterii dodajemy punkt „ *inne*".

Kafeteria koniunktywna to taki zestaw odpowiedzi, który daje badanym możliwości wielokrotnego wyboru (wyboru kilku właściwych). Daje to możliwość określania częstotliwości wyborów a nawet ustalania hierarchii (szeregowania rangowego).

Kafeteria dysjunktywna dopuszcza wybór tylko jednej z wymienionych możliwości (zazwyczaj TAK - NIE).

W części końcowej kwestionariusza zwykle prosi się o podanie niezbędnych dla analiz statystycznych danych dotyczących badanego (tzw. danych metryczkowych). Mogą one dotyczyć płci, wieku, miejsca zamieszkania, pochodzenia, wykształcenia, zajmowanych stanowisk, funkcji itp. Nie należy zadawać pytań pozwalających na identyfikację respondenta. Na zakończenie można złożyć podziękowanie wypełniającym kwestionariusz.

---

[90] Por. między innymi T. Pilch I T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych*, wyd."Żak", Warszawa 2001, s.97.

3.2. OBSERWACJA

3.2.1. Istota i zakres obserwacji

Obserwacja jako metoda naukowa ma bardzo szerokie zastosowanie zarówno w naukach przyrodniczych jak i społecznych. Naturalnie występują kontrowersje co do ujmowania jej jako metod badawczej. Są badacze ujmujący obserwację jako pewną odmianę eksperymentu, Są również badacze traktujący obserwację jako technikę badawczą. W naszym przekonaniu jest to jedna z najlepszych empirycznych metod w dziedzinie nauk wojskowych oraz wszelkich dziedzin związanych obronnością oraz bezpieczeństwem. Szczególnie dużą jej przydatność dostrzegamy w badaniu ćwiczeń (ich organizacji i przebiegu)oraz działań o charakterze wojennym.

Zgadzamy się z Mieczysławem Łobockim, który za A. Langerem podaje, iż jest to metoda badań naukowych „ (...) *jest zawsze celowym i planowym spostrzeganiem jakiegoś faktu, zjawiska czy zdarzenia w sposób systematyczny a niekiedy także okazjonalny i z zastosowaniem różnych środków technicznych.*" J. Pieter o obserwacji pisze następująco: „ *Wśród roboczych metod badań naukowych miejsce pierwsze należy się z kilku względów metodom obserwacyjnym. Po pierwsze, czynność obserwacyjna – od której wywodzi się nazwa < metody obserwacyjne> - jest składnikiem istotnym części przeważnej metod badania naukowego. W szczególności czynność obserwacyjna, czyli obserwacja, jest składnikiem istotnym badań eksperymentalnych.*"[91]Dalej autor ten zauważa, iż „ *Obserwacja naukowa jest to proces uważnego i celowego spostrzegania, stanowiącego część składową metod badania naukowego, w pierwszym rzędzie metody obserwacyjnej.*"[92] Daje się tu zauważyć traktowanie obserwacji jako określonej czynności a jednocześnie podstawowego elementu metody obserwacyjnej. Niewątpliwie uzasadnienia autora są przekonujące. Generalnie jednak, u większości badaczy obserwacja jest bądź metodą, bądź techniką badawczą.

Wspomniany wyżej M. Łobocki określa, iż „(...) *obserwacja, jako metoda naukowa, nie jest samym tylko postrzeganiem faktów, zdarzeń czy zjawisk. Jest nią osobliwy sposób postrzegania, gromadzenia i interpretowania poznawanych danych,*

[91] J. Pieter, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, wyd. Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków 1967, s. 106.
[92] Tamże, s. 108.

w naturalnym ich przebiegu i pozostających przeważnie w bezpośrednim zasięgu widzenia i słyszenia obserwatora."[93] Autor ten pokazuje jednocześnie pewne (podstawowe zdaniem autora) etapy prowadzenia obserwacji:

- postrzeganie faktów;
- gromadzenie faktów;
- interpretowanie zebranego materiału.

Naturalnie taka kolej rzeczy jest typowa, można powiedzieć standardowa. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że często interpretacja materiału odbywa się już na etapie postrzegania faktów lub ich gromadzenia.

Podobnie rzecz traktuje także wielu innych autorów. Z. Zaborowski określa np., że „*Obserwacja to planowo i systematycznie spostrzeganie ściśle określonych przedmiotów i zjawisk celem dokonania ich opisu lub charakterystyki.*" [94] *J. Sztumski z kolei twierdzi, iż „ Przez obserwację rozumie się celowe, tzn. ukierunkowane i zamierzone oraz systematyczne postrzeganie badanego przedmiotu, procesu lub zjawiska.*"[95]

T. Pilch uważa, iż „*Obserwacja jest najbardziej wszechstronną techniką gromadzenia materiałów*". W takim kontekście twierdzi, że „ *obserwacją można bowiem nazwać prostą, nieplanową rejestrację zdarzeń i faktów, ale także złożony proces kontrolowanej obserwacji systematycznej z użyciem skomplikowanych technik pomocniczych z użyciem kamery, magnetofonu i arkuszy obserwacyjnych włącznie.*"[96]

Dotychczas w badaniach wojskowych obserwacja była jedną z podstawowych metod empirycznych. Autorzy „Metodyki wojskowych badań naukowych przedstawiali to w sposób następujący; „*Polega ona na systematycznym, celowo ukierunkowanym i selektywnym postrzeganiu przedmiotów, zjawisk i procesów świata zewnętrznego w celu uzyskania faktów naukowych. Postrzeganiu nieodłącznie towarzyszy rozpoznawanie, ocena, opis i pomiar tego, co jest przedmiotem operacji. Obserwacja naukowa jest podstawą dowodzenia rzeczowego, niezbędnym warunkiem empirycznego dowiedzenia prawdziwości określonych twierdzeń (zdań)*[97]."

---

[93] M. Łobocki, *Metody* ..., s. 46.
[94] Z. Zaborowski, *Wstęp do metodologii badań pedagogicznych*, wyd. Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków - Gdańsk 1973, s.
[95] J. Sztumski, *Wstęp do metod* ..., s. 149
[96] T. Pilch, T. Bauman, *Zasady* ..., s. 86.
[97] E. Wiśniewski, K. Jagieło, J. Nowakowski, *Metodyka wojskowych badań naukowych*, wyd. ASG WP, Warszawa 1983, s. 87 – 88.

Dość istotne wydaje się wyspecyfikowanie zasadniczych cech dobrze przygotowanej i przeprowadzonej obserwacji. Precyzyjnie wyspecyfikowali je A. Chodubski oraz J. Sztumski, wyodrębniając następujące cechy:

- aktywność (selektywność). Obserwator nie rejestruje wszystkich spostrzeżeń, jakie docierają do niego od przedmiotu poznania, lecz dokonuje ich selekcji, tzn. poszukuje interesujących go cech przedmiotu, wykorzystując do tego posiadaną wiedzę i doświadczenie,
- celowość. Obserwator skupia się tylko na cechach elementarnych, interesujących go z punktu widzenia potrzeb poznania zjawiska,
- planowość. Obserwator postrzega zjawisko, proces według planu odpowiadającemu celowi. Planowość pozwala skoncentrować się na tym, co najważniejsze i najbardziej istotne w zamierzonych badaniach,
- premedytacja (wnikliwość). Obserwator postrzega zjawiska i procesy w celu rozwiązania ściśle i w pełni określonego zadania sformułowanego dokładnie i szczegółowo,
- systematyczność. Obserwacja nie może być postrzeganiem przypadkowym, dokonującym się jednorazowo, ale powinna być prowadzona według określonego systemu pozwalającego postrzegać obiekt wielokrotnie i w różnorodnych warunkach jego istnienia.[98]

Sądzimy, iż do tego zestawu należy jeszcze dodać obiektywność. Chodzi bowiem o to, aby rejestrowanie wszystkiego co się zdarza odbywało się bez nastawień i sympatii oraz antypatii.

3.2.2. Klasyfikacje i procedury obserwacji

Jak już wspominaliśmy, obserwacja jest różnie traktowana przez metodologów. J. Pieter wyszczególniając metody obserwacyjne w pewnym sensie dzieli je na metodę obserwacyjną oraz metodę obserwacyjno – instrumentalną. *„Metoda obserwacyjna jest to sposób prowadzenia badań, w którym czynność obserwacyjna odgrywa rolę istotną i specyficzną, oraz którego stosowanie nie pociąga za sobą zmian w zjawisku badanym."*[99] Dalej autor ten formułuje niezwykle ważną dla obserwacji jako metody dyrektywę: *Badania obserwacyjne prowadzić należy tak, aby samymi przez*

[98] A. Chodubski, Wstęp ..., s. 86.
[99] J. Pieter, Ogólna ..., s. 108.

się czynnościami obserwacyjnymi nie wywoływać zmian w zjawiskach stanowiących przedmiot badań.[100]

Dyrektywa ta ma niezwykłe znaczenie w badaniach ćwiczeń wojskowych oraz co szczególnie godne podkreślenia podczas prowadzenia wszelkich operacji. W ćwiczeniach, jak wskazują doświadczenia i dotychczas prowadzone badania, ćwiczący zazwyczaj gdy są obserwowani działają i zachowują się nienaturalnie. W działaniach bojowych zaś mogą zaistnieć inne czynniki np.: chęć pokazania swoich sprawności i umiejętności, nadmierna odwaga, skrupulatne – nie przystające do sytuacji – przestrzeganie przepisów itp. Może to doprowadzić nie tylko do zebrania nieprawdziwych danych ale również do wynaturzeń w ćwiczeniach lub walce.

Metoda obserwacyjno instrumentalna jest w swej istocie taka sama przy czym w obserwacji wykorzystuje się różnego rodzaju przyrządy (instrumenty).

Najczęściej, ze względu na kontakty obserwatora z obserwowanymi, wyróżnia się obserwację bezpośrednią i pośrednią (między innymi M. Łobocki i J. Sztumski). Obserwacja bezpośrednia polega na osobistym prowadzeniu obserwacji przez badacza (badaczy). Obserwacja pośrednia natomiast jest ujmowana jako taka obserwacja, która „(...) *odnosi się nie wprost do obserwowanych zachowań, lecz niejako do ich < śladów >, czyli informacji o nich z drugiej ręki lub skutków, jakie zachowania te pociągają za sobą. Dokonuje się jej za pośrednictwem innych osób, którymi mogą być także osoby badane.*"[101]

W tym miejscu konieczne wydaje się pewne wyjaśnienie. Otóż obserwacja pośrednia wymaga od badacza szczególnych przygotowań narzędzi badawczych. Rzecz bowiem w tym, że jego cele będą realizowane przez inne osoby. Muszą one dostać precyzyjny instruktaż oraz instrukcje postępowania a także szczegółowo opracowane narzędzia. Jeżeli obserwację zjawisk i zachowań prowadzić będą przygotowani obserwatorzy wówczas jej wyniki będą w dużym stopniu wiarygodne. W szczególnych przypadkach obserwacja noże polegać na samoobserwacji tzn. wypełnianiu w arkuszu realizowanych czynności oraz odczuć przez osoby będące obiektami badań. Takie podejście może mieć miejsce zarówno w ćwiczeniach jak również (a może szczególnie) we wszelkich operacjach.

---

[100] Tamże, s. 108.
[101] M. Łobocki, *Metody* ...,s. 49.

Często obserwację dzieli się ze względu na stopień standaryzacji czy też, jak twierdzą inni, ze względu na stosowane narzędzia. W tym przypadku np. M. Łobocki wyróżnia:

- obserwację standaryzowaną (strukturalizowaną) oraz
- obserwację niestandaryzowaną (niestrukturalizowaną).[102]

J. Sztumski z kolei wyróżnia:

- obserwację kontrolowaną oraz
- obserwację niekontrolowaną.[103]

Zarówno obserwacja standaryzowana (strukturalizowana) jak i wymieniana przez J. Sztumskiego obserwacja kontrolowana dotyczą obserwacji przygotowanej, która szczegółowo zaplanowana przebiega zgodnie z opracowanymi w narzędziach wytycznymi. Poszczególne obserwacje są notowane lub zaznaczane w diagramach. Druga z wymienionych obserwacji przebiega także planowo ale bez odpowiednio przygotowanych narzędzi. Przebiega ona dość swobodnie, zawsze według uznania badacza. Naturalnie obserwator zawsze notuje swoje spostrzeżenia (pamięć ludzka jest ulotna) przy czym może to robić w dowolnym czasie.

Niemal wszyscy metodolodzy nauk społecznych stosują podział obserwacji na :

- obserwację jawną i
- obserwację ukrytą.

Obserwacja jawna to taka obserwacja, o której obserwowani są poinformowani. Obserwator występuje oficjalnie a obserwowani są zapoznani z celem.

Obserwacja ukryta (niejawna) występuje wówczas, gdy badani nie wiedzą i nie powinni się domyślać, że są przedmiotem obserwacji.

O wartości poszczególnych sposobów obserwacji badacze różnie się wypowiadają. Najogólniej można zauważyć, iż w obserwacji jawnej zawsze mogą zachodzić modyfikacje zachowań a wiarygodność danych może być różna. Co do obserwacji ukrytej zazwyczaj istnieją obiekcje o charakterze etycznym.

Istnieje jeszcze szereg innych podziałów. Ze względu na sposób prowadzenia wyróżnić można obserwację uczestniczącą oraz nieuczestniczącą. Obserwacja uczestnicząca polega na tym, że badacz jest członkiem działającego zespołu i jako jego członek prowadzi badanie wykonując jednocześnie wszelkie zadania, jakie są nałożone na jego funkcję.

---

[102] Tamże, s. 49.
[103] J. Sztumski, *Wstęp* ..., s. 153.

Ze względu na czas badań obserwację dzieli się na:

- obserwację ciągłą i
- obserwację nieciągłą.

Obserwację ciągłą prowadzi się przez cały czas trwania obserwowanej sytuacji natomiast nieciągłą w ustalonych w planie terminach. Dotyczy to szczególnie długotrwałych zjawisk i działań.

Często spotkamy się również z podziałem na:

- obserwację systematyczną i
- obserwację fragmentaryczna.

Obserwacja systematyczna polega na zaplanowanym obserwowaniu zjawisk w długim czasie ich istnienia lub obserwowania długotrwałych działań przez cały czas ich trwania. T. Pilch wyróżnia jeszcze systematyczną obserwację bezpośrednią i pośrednią. *„Polega ona na planowym gromadzeniu spostrzeżeń przez określony czas w celu poznania lub wykrycia istniejących zależności między zjawiskami, rodzajami i kierunkami procesów zachodzących w zbiorowościach społecznych lub instytucjach."*[104]

Na strukturę, zakres oraz wiarygodność uzyskanych danych znaczący wpływ mają z pewnością określone formy czy też techniki – jak je nazywa M. Łobocki – prowadzenia obserwacji. Według tego autora można wyróżnić techniki obserwacji standaryzowanej oraz niestandaryzowanej. Do technik obserwacji standaryzowanej zalicza:

- technikę obserwacji skategoryzowanej i
- technikę obserwacji próbek czasowych.

Do technik obserwacji niestandaryzowanej zaliczył:

- technikę obserwacji dorywczej;
- technikę dzienniczków obserwacyjnych;
- technikę obserwacji fotograficznej oraz
- technikę obserwacji próbek zdarzeń.[105]

A. Góralski wymienia cztery formy obserwacji. Są to:

- dzienniczki obserwacyjne;
- obserwacja fotograficzna;

---

[104] T. Pilch, T. Bauman, *Zasady* ..., s. 87.
[105] Por. M. Łobocki, *Metody* ..., s. 60 – 69.

- obserwacja znaczących zdarzeń oraz
- obserwacja próbek czasowych.[106]

Istota techniki obserwacji dorywczej, w warunkach prowadzenia ćwiczeń obronnych, polega na notowaniu tych elementów (przejawów zachowań), które w danej chwili obserwator uzna za ważne. W ten sposób można odnotować to co może okazać się dla badacza najważniejsze. Zazwyczaj będzie to podejście typowe w obserwacji niestandardowej.

Forma dzienniczków obserwacyjnych polega na chronologicznym zapisie zdarzeń i zjawisk w długim, naturalnym następstwie czasowym . Może to np. dotyczyć dowódcy w procesie decyzyjnym (procesach decyzyjnych) w różnych sytuacjach. Formę tę stosujemy zawsze w stosunku do ściśle określonych problemów.

Forma obserwacji fotograficznej polega na szczegółowym (niemalże fotograficznym) zapisie wybranych zachowań i działań poszczególnych osób lub zespołów. Postuluje się także aby zwracać uwagę na warunki, w jakich dane działanie przebiega. Forma (technika) ta powinna być prowadzona w stosunkowo niedługim czasie. Wymaga dużego skupienia i skrupulatności w zapisie faktów i zdarzeń. Jest zatem bardzo pracochłonna, wymagająca perfekcji i skupienia. Przy stosowaniu tej formy wymagane jest odnotowanie wszystkiego co wiąże się z przedmiotem obserwacji.

Forma obserwacji próbek zdarzeń stanowi jakby odmianę poprzedniej formy. Polega bowiem na wyselekcjonowaniu w pierwszej kolejności pewnych zdarzeń, faktów, działań, osób, które następnie będą systematycznie obserwowane. Np. można skupić obserwację tylko na odprawach decyzyjnych (np. obserwując proces podejmowania decyzji) lub tylko na precyzowaniu zadań.

Forma (technika) obserwacji skategoryzowanej polega na szczegółowym opracowaniu elementów do obserwacji i ich standaryzacji. Można przygotować np. zestaw zachowań przywódców i podczas obserwacji sprawdzać i odnotowywać czy one występują czy też nie. Zwykle tworzenie takich wykazów (zestawów) nazywane jest schedułą obserwacyjną. M. Łobocki określa warunki poprawnie skonstruowanej scheduły, wskazując, iż ważne jest aby „ (...) *zawarte w niej kategorie:*

- *były formułowane w sposób jasny i jednoznacznie rozumiany przez wszystkich;*
- *wyrażały cechy konstytutywne obserwowanych działań i zachowań;*

[106] Por. A. Góralski (red.), Metody badań pedagogicznych, wyd. WSPS, Warszawa 1994.

– *nie były zbyt liczne;*

– *były rzeczywiście obserwowalne w szerokim znaczeniu tego słowa,*

– *nie zawierały więcej niż jeden tylko aspekt zachowania (działania) osób objętych obserwacją."*[107]

Forma (technika) obserwacji próbek czasowych polega na obserwacji pewnych zjawisk, zdarzeń, faktów w wybranych, stosunkowo krótkich odcinkach czasowych. Chodzi o to, aby w tych odcinkach sprawdzać czy dane zdarzenia mają miejsce czy też nie. W tej formie także konieczne są odpowiednie scheduły, które jednocześnie regulują obserwację.

Przedstawione powyżej sposoby prowadzenia obserwacji wymagają odpowiednich narzędzi badawczych. Oczywiście, że środki techniczne wspomagające obserwację stanowią tu jedną grupę. Chodzi tu zarówno o techniczne środki pozwalające na lepszą obserwację oraz o środki pozwalające na zapis sytuacji. Bez względu na nie do przeprowadzenia obserwacji należy przygotować inne, dość tradycyjne narzędzia. Do nich zwykle zaliczamy:

– arkusze obserwacyjne;

– dzienniki obserwacyjne oraz

– przewodniki obserwacyjne.

Arkusze obserwacyjne są dość szczegółowymi zbiorami elementó–, które mamy obserwować. Typowe są tu scheduły, a więc zestawy kategorii, które chcemy obserwować.

Dzienniki obserwacji są typowymi narzędziami w badaniach, w których dominują formy obserwacji ciągłej i systematycznej, obserwacji, którą należy prowadzić w stosunkowo długim czasie. Odnotowuje się w nich wszelkie zdarzenia mające wpływ na rozwiązanie założonych problemów.

Ważnym narzędziem są także przewodniki obserwacyjne. Sporządza się je szczególnie wówczas, gdy występować będzie wielu obserwatorów, głównie w obserwacji pośredniej.

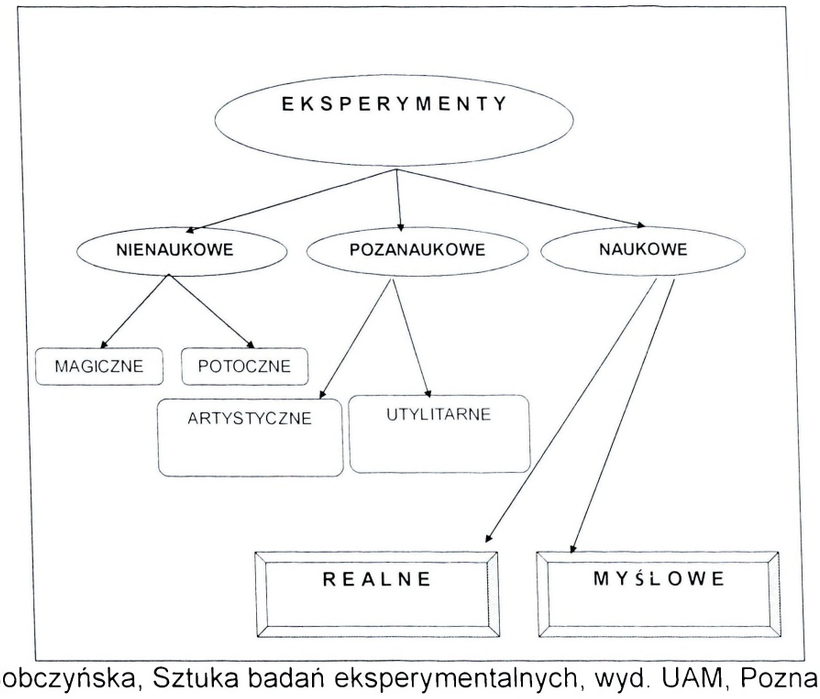
Reasumując należy zauważyć, że obserwacja podczas ćwiczeń obronnych będzie stanowiła podstawową metodę i technikę badań. Metodę w sensie obserwacji jako takiej. Technikę wówczas, gdy występować będzie jako element eksperymentów, o których szerzej powiemy w dalszych rozpatrywaniach.

---

[107] M. Łobocki, *Metody* ..., s.61.

3.3. EKSPERYMENT

Eksperyment i eksperymentowanie można rozpatrywać z różnych punktów widzenia. W szerszych kontekstach poznawczych zajmuje się nim filozofia nauki, w sensie zaś czysto zastosowawczym metodologie poszczególnych nauk. Słusznie zauważa Danuta Sobczyńska, że jeśli chodzi o eksperyment, doświadczenie i obserwację, to „ *Jest rzeczą powszechną, iż mimo obecności w rozmaitych słownikach, także filozoficznych, ścisłych i w miarę jednoznacznych sposobów rozumienia powyższych terminów, w potocznej, naukowej, a nawet filozoficznej praktyce językowej ich sens bywa rozumiany rozmaicie. Niesie ze sobą różne treści, a nawet różny ładunek emocjonalny.*"[108] Naturalnie eksperymentami w życiu codziennym określa się szereg różnego rodzaju postępowań. Tu skupimy się, co jest oczywiste, na eksperymencie naukowym.[109] Głównie jednak będziemy zajmować się , naturalnie w sensie naukowym, eksperymentami realnymi (patrz rys.4.).W naszych rozpatrywaniach pominiemy ogólnopoznawcze kwestie eksperymentu skupiając przede wszystkim uwagę na badaniach społecznych albowiem metodyka a nie metodologia jako nauka jest przedmiotem naszych rozpatrywań.



Źródło: D. Sobczyńska, Sztuka badań eksperymentalnych, wyd. UAM, Poznań 1993, s. 83.

Rysunek 4 Ogólny podział eksperymentów według D. Sobczyńskiej

[108] D. Sobczyńska, *Sztuka badań eksperymentalnych*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1993, s.51.
[109] Podział eksperymentów w sensie ogólnym przedstawiono na rys.4.

3.3.1. Istota i zakres eksperymentu

Eksperyment jako metoda nauk społecznych wywołuje nadal szereg kontrowersji. Wynikają one głównie z wątpliwości w to, iż sposobów typowych dla poznania w naukach przyrodniczych nie da się bezpośrednio transponować do nauk społecznych. Wyrażający te wątpliwości w ostateczności jednak uważają tę metodę za dającą dobre rezultaty poznawcze. Rozwój metod eksperymentalnych następował wraz z rozwojem metod matematycznych w XVII wieku. Można to uznać za jeden z determinantów tzw. rewolucji naukowej. Wówczas stał się eksperyment jedną z zasadniczych metod, a jednocześnie głównym składnikiem procedur badawczych. Wśród wielu metodologów eksperyment stawać się zaczął swoistym, doświadczalnym kryterium prawdy. Naturalnie eksperyment w jakimś ogólnym sensie był stosowany już w starożytnej Grecji ale nie odgrywał on roli decydującej. Był raczej interwencją w obserwowane zjawiska i rzeczy. Zauważyć się daje jednak fakty, iż zdarzają się negacje wartości eksperymentu. Słusznie zauważa Janusz Sztumski, że „ *Comte i Durkheim uważali np., że w naukach społecznych nie można odwoływać się do takich samych eksperymentów, jakie są stosowane w naukach przyrodniczych. Sądzili natomiast, że socjolog może wykorzystywać tzw. < eksperymenty naturalne >, do których zaliczali m.in. klęski żywiołowe, wojny, zjawiska tzw. <patologii społecznej>, jak np. alkoholizm itp. zjawiska oraz badać, jaki wpływ wywierają one na procesy społeczne tych zbiorowości, w których występują. Przyjmując taki punkt widzenia na eksperyment w naukach społecznych nie dopuszczali oni możliwości kształtowania zjawisk społecznych, ani też nie zalecali sprawdzania hipotez w sytuacjach ekstremalnych, uzyskanych w warunkach laboratoryjnych.*"[110] Z wątpliwościami a nawet kwestionowaniem eksperymentu jako metody obiektywnej spotykamy się także u Duchema oraz Quina. Głównie jednak negują oni rozstrzygającą funkcję eksperymentu. Z takim podejściem można by się zgodzić pod warunkiem, że eksperyment może być prowadzony tylko jako eksperyment naturalny. W rzeczywistości społecznej jednak, o czym będzie dalej, można wyodrębnić inne typy eksperymentów, mieszczących się w kanonach zasadniczych tej metody. Takie eksperymenty wynikać będą / wynikają/ przede wszystkim z różnych pomysłów (idei) mogących wpłynąć na poprawę istniejącego stanu rzeczy. Dotyczyć to może między innymi nowych metod zarządzania,

[110] J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, wyd." Śląsk" Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2005, s.101-102.

organizacji działań, lepszych oddziaływań , nowych programów, reform itp. Nie ulega jednak wątpliwości, że eksperyment cechuje wiele zalet.

Po pierwsze, w eksperymencie można zebrać wiele materiału empirycznego co nie udaje się zazwyczaj w innych metodach.

Po drugie, eksperyment można prowadzić w dogodnych warunkach.

Po trzecie, badania eksperymentalne pozwalają na uzyskiwanie obiektywnych danych o rzeczywistości oraz możliwości wielokrotnego powtórzenia (intersubiektywna kontrolowalność).

W naszym przekonaniu eksperyment w naukach wojskowych, naukach o zarządzaniu oraz wszelkich naukach o bezpieczeństwie i obronności jest niezwykle istotnym przedsięwzięciem badawczym. Można go uznać za zasadniczą metodę empiryczną w badaniu procesu szkolenia wojsk oraz kształcenia i doskonalenia kadr dowódczych i sztabowych. Dotyczy to nie tylko wojska (sił zbrojnych) ale również wszelkich elementów systemu obronnego państwa. Zanim jednak przejdziemy do kwestii przygotowania i przeprowadzenia eksperymentu konieczne będzie szersze wskazanie jego istoty i zakresu. Wynika to głównie z różnych podejść, które również krótko scharakteryzujemy.

Słowo eksperyment wywodzimy od łacińskiego experimentum co oznacza próbę lub doświadczenie. W najogólniejszym i najpowszechniejszym rozumieniu eksperymentowi nadaje się dwa znaczenia. W pierwszym eksperyment to „(...) *próba, zwłaszcza przeprowadzona po raz pierwszy; realizacja nowatorskiego pomysłu* (...)",w drugim, to „(...) *celowe wywołanie jakiegoś zjawiska (lub jego zmiany) w sztucznych, zwykle laboratoryjnych, warunkach w celu zbadania i wyjaśnienia jego przebiegu; doświadczenie*(...)".[111]

Autorzy Leksykonu filozofii klasycznej ujmują eksperyment jako „(...) *dowolnie powtarzalne wywoływanie zdarzenia i wpływanie na jego przebieg w warunkach możliwie ściśle określonych i kontrolowanych, ale modyfikowanych, w celu przeprowadzenia jego systematycznej obserwacji* (...)".[112] Dalej w opracowaniu tym czytamy, że „*Istotę eksperymentu stanowi planowa zmiana niektórych czynników zdarzenia przy równoczesnej kontroli pozostałych czynników w celu zaobserwowania skutków tej zmiany, a jego rezultatem jest uzyskanie danych empirycznych, stanowiących podstawę interpretacji naukowych. Eksperyment jest możliwy tylko w zakresie tych*

[111] *Słownik języka polskiego*, wyd. PWN, Warszawa 1978.
[112] J. Herbut (red.), *Leksykon filozofii klasycznej*, wyd. Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1997.

zdarzeń, które można wywołać w sposób kontrolowany i dowolnie je modyfikować oraz wobec których można zadać poprawne pytanie i udzielić na nie odpowiedzi w postaci hipotezy (...)".[113]

J. Sztumski twierdzi, iż eksperyment w naukowym znaczeniu jest „(...) *bardzo istotnym przedsięwzięciem poznawczym, nie tylko w naukach przyrodniczych. Także w naukach społecznych można odwoływać się do eksperymentu, ponieważ pozwala nam on na:*

– *prawie pełne kontrolowanie i kształtowanie uwarunkowań sytuacyjnych danego zjawiska lub procesu oraz*

– *sprawdzenie hipotez w sytuacjach, które są dla nich najbardziej istotne, czyli w sytuacjach ekstremalnych."*

Wielu metodologów uważa eksperyment za metodę najcenniejszą w procesie poznawania rzeczywistości. Dotyczy to zarówno nauk przyrodniczych, technicznych, jak również nauk społecznych. W. Leszek określa np., iż „ *We współczesnym eksperymencie jako całościowym, systemowym działaniu poznawczym, procedury logiczne (myślowe, intelektualne) i czynności operacyjne praktycznie współdziałają ze sobą. Odnosząc to do nauk przyrodniczych i technicznych, strukturę eksperymentu można rozdzielić na następujące elementy składowe, którymi są: idea teoretyczna, hipoteza, założenia, sprawdzenie których stanowi cel eksperymentu; obiekty, procesy, zjawiska- stanowiące obiekty badań eksperymentalnych; czynniki, za pomocą których można oddziaływać na obiekt badań; sposoby i środki ochrony przed zewnętrznymi oddziaływaniami, zapewniające stworzenie określonych warunków w toku eksperymentu; systemy aparatów i urządzeń kontrolujących warunki prowadzenia eksperymentu; logicznie związany system charakterystycznych dla danego eksperymentu operacji; eksperymentatora lub grupę osób zapewniających przeprowadzenie eksperymentu."*[114] Z pewnością z niektórymi tezami cytowanego tekstu można polemizować. W rzeczywistości jednak mimo, że odnosi się do innych grup nauk oddaje istotę tej metody, wskazując jednocześnie te czynniki, które w znacznej mierze determinują eksperyment. W kwestii czynników determinujących eksperyment jako metodę naukową będziemy wypowiadać się szerzej w dalszej części pracy, szczególnie przy procedurach organizowania eksperymentu.

---

[113] Tamże.

[114] W. Leszek, *Badania empiryczne. Wybrane zagadnienia metodyczne*, wyd. Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1997, s.100.

Nieco inaczej, bardziej wąsko poznawczo, do kwestii eksperymentu podchodzi Luba Sołoma. Określa ona, że „ *Metoda eksperymentu (bądź krócej eksperyment – od łac. Experimentum – próba, doświadczenie)polega na podjęciu takiego zabiegu, który pozwoli badaczowi wykryć zależność przyczynową między dwoma zjawiskami (ogólniej: zmiennymi). Należy wyraźnie zaznaczyć, iż chodzi o takie działanie, które dostarczy podstawy do stwierdzenia, że jedno zjawisko jest przyczyną drugiego, że wywołało je, bądź że dane zjawisko skutkiem, rezultatem określonego zjawiska. Rzecz więc idzie o ustalenie powiązania przyczynowo – skutkowego między zmiennymi, a więc zachodzącego w określonych układach stale, bez wyjątku.*"[115]

Wielce ciekawie istotę eksperymentu określa Stanisław Palka. Tak mówi on o eksperymencie; „*Cechą charakterystyczną badań eksperymentalnych jest ingerowanie ((stymulacja) przez badacza w przebieg badanego procesu, czego brakuje w innych rodzajach badań naukowych, w toku których badacz stara się poznać (opisać, wyjaśnić, zrozumieć, zinterpretować) badane zjawisko z pozycji < obserwatora zewnętrznego>. Pedagogiczna stymulacja eksperymentalna jest czynnym ingerowaniem w przebieg procesów pedagogicznych, przede wszystkim wychowania i kształcenia.*"[116] Podejście typowo pedagogiczne ze względu na profesję autora, znanego pedagoga, ma jednak duże znaczenie dla naszych rozpatrywań. Ćwiczenia bowiem, co już wskazywaliśmy, są pewną, typową w kształceniu oficerów i szkoleniu wojsk, formą dydaktyczną. Powinny zatem spełniać między innymi wszelkie normatywy pedagogiki a szczególnie tej jej części, którą stanowi dydaktyka. Zauważyć tu musimy, iż w kwestiach szkoleniowych wojska zazwyczaj przyjmować będziemy taką, pedagogiczną metodologię.

Skoro już jesteśmy przy metodologii pedagogicznej warto podkreślić, że wielu pedagogów odwołuje się do definicji Władysława Piotra Zaczyńskiego. Określa on eksperyment następująco; „*Eksperyment jest metodą naukowego poznania określonego wycinka rzeczywistości (wychowawczej), polegającą na wywoływaniu lub tylko zmienianiu przebiegu procesów przez wprowadzenie do nich jakiegoś nowego czynnika i obserwowaniu zmian powstałych pod jego wpływem.*"[117] Na bazie tego podej-

---

[115] L. Sołoma, *Metody i techniki badań socjologicznych*, wyd. UWM, Olsztyn 2002, s.78.
[116] St. Palka, *Metodologia. Badania. Praktyka pedagogiczna*, wyd. GWP, Gdańsk 2006, s.104.
[117] W.P. Zaczyński, *Praca badawcza nauczyciela*, Warszawa 1968, s.83.

ścia eksperyment rozpatrują między innymi J. Gnitecki, T. Pilch, K. Żegnałek i wielu innych.[118]

Nieco szerzej w tej kwestii wypowiada się Józef Pieter. Sądzi on, że *„Eksperyment naukowy polega na czynnej modyfikacji zjawiska stanowiącego przedmiot badania celem poznania związków zależności między osobnymi składnikami bądź warunkami przebiegu zjawiska badanego."*[119] Dalej autor ten przekonująco zauważa, iż *„Eksperyment jest metodą nadającą się do badań nad zjawiskami powtarzającymi się w warunkach przynajmniej częściowo takich samych"*. Odrzuca on możliwość prowadzenia eksperymentów w zjawiskach historycznych. Wyraźnie jednak dowodzi, że *„Inaczej jest ze zjawiskami społecznymi, tj. zjawiskami stanowiącymi przedmiot szeroko pojętych nauk społecznych, ale z wyłączeniem historiografii, jeśliby ktoś chciał zaliczyć ją do nauk społecznych. Zjawiska społeczne są wprawdzie bez wątpienia uwarunkowane historycznie, jednakże nie bez racji przyjmuje się, że przynajmniej niektóre spośród nich powtarzają się i że w tym znaczeniu są prawidłowe. Dotyczy to wielu zjawisk lub działań politycznych i gospodarczych. Z tym wiążą się również próby praktycznego eksperymentowania w życiu społecznym."*[120]

Specyficznie do kwestii eksperymentu podchodzi Mieczysław Łobocki. Pisze on tak: *„Metodą badań, pozostającą w ścisłym związku z obserwacją, jest eksperyment pedagogiczny. Mówi się nawet, że jest on pewną odmianą obserwacji. Jest to obserwacja osobliwego rodzaju. Polega ona na aktywnym stosunku obserwatora do badanej rzeczywistości. Może być bowiem zastosowana w dowolnym czasie i – co najważniejsze – można ją powtórzyć wielokrotnie.* (...) *Najogólniej rzecz biorąc, eksperyment pedagogiczny jest zwykle metodą badania zależności między jednym lub kilkoma celowo dobranymi oddziaływaniami natury dydaktyczno – wychowawczej (czyli zmiennymi niezależnymi) a ściśle określonymi skutkami, jakie powstają w wyniku wspomnianych oddziaływań (tj. zmiennymi zależnymi). Istotną cechą rozumianego w ten sposób eksperymentu jest poddanie starannej kontroli zarówno zmiennych niezależnych (eksperymentalnych), jak i zmiennych zależnych i niejednokrotnie także zmiennych pośredniczących."*[121] W innym z opracowań wskazuje on, że *„(...) eksperyment pedagogiczny jest metodą badania zjawisk, związanych z wycho-*

[118] Zobacz prace: J. Gnitecki, *Zarys metodologii badań w pedagogice empirycznej*; T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, K. Żegnałek, *Metody i techniki stosowane w badaniach pedagogicznych*.

[119] J. Pieter, *Zarys metodologii pracy naukowej*, wyd. PWN, Warszawa 1975, s. 82.

[120] Tamże, s. 83.

[121] M. Łobocki, *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, wyd. „ Impuls", Kraków 2007, s. 237.

waniem nauczaniem i kształceniem , wywołanych specjalnie przez osobę badającą w kontrolowanych przez nią warunkach celem poznania tych zjawisk. Wartość rozumianego w ten sposób eksperymentu polega zwłaszcza na poddaniu naukowej kontroli warunków, w jakich został przeprowadzony. Przy czym przez warunki rozumie się tu zwykle zarówno metody i formy oddziaływań pedagogicznych, jak również następstwa, jakie one za sobą pociągają. Warunki te odnoszą się też do osób objętych eksperymentem, miejsca, w jakim jest przeprowadzony, panującej tam atmosfery itp."[122]

Rozszerzając podejście M. Łobockiego możemy powiedzieć, że w badaniach eksperymentalnych podczas ćwiczeń kwestie nauczania i działania oraz organizacji będą z pewnością stanowiły zasadniczy przedmiot badania. Dostrzegamy również inne, nieco kontrowersyjne podejścia do rozumienia eksperymentu w pedagogice. W. Goriszowski, mówiąc o eksperymencie naturalnym (innego nie dopatruje się) sądzi, iż „ *Metoda ta polega na sztucznym wywoływaniu danego zjawiska w warunkach kontrolowanych oraz w przystosowaniu do zagadnienia i do hipotezy wynikającej z niego.* (...) *Terminu eksperyment używa się: 1) na oznaczenie badań charakterystycznych, w których posługujemy się przyrządami pomiarowymi, 2) badań bez przyrządów, ale bardzo dokładnych (są to badania pograniczne: eksperymentalno – obserwacyjne).*"[123]

W naukach wojskowych eksperyment traktowano jako drugą po obserwacji podstawową metodę empiryczną, przyjmując jego rozumienie za J. Pieterem.[124] Autorzy "Metodyki wojskowych badań naukowych" zauważają, że "*Zasadniczą cechą wszelkiego eksperymentu naukowego, różniącą go istotnie od obserwacji naukowej, jest aktywna ingerencja badacza w badane zjawisko / obiekt/. W eksperymencie badacz wnosi celowo do badanego obiektu / przedmiotu/ lub warunków jego istnienia określone zmiany, reguluje je i kontroluje, dążąc do poznania wybranych związków istniejących w przedmiocie badań, lub między przedmiotem i otoczeniem.*"[125]

---

[122] M. Łobocki, *Metody i techniki badań pedagogicznych*, wyd. Impuls, Kraków 2006, s. 106.
[123] W. Goriszowski, *Badania pedagogiczne w zarysie*, wyd. WSP TWP, Warszawa 2003, s.119.
[124] Por .E. Wiśniewski, K. Jagiełło, J. Nowakowski, *Metodyka wojskowych badań naukowych*, wyd. ASG WP, Warszawa 1983, s. 96-97.
[125] Tamże, s. 86.

Dotychczasowe wskazania pozwalają zauważyć, iż typowymi kategoriami eksperymentu, co podkreślają niemal wszyscy metodolodzy, są: wywoływanie zjawisk i ingerencja. Można je uznać jednocześnie jako główne / zasadnicze / cechy wszelkiego eksperymentu. Kwestie powyższe zostaną rozszerzone w kolejnych podrozdziałach.

3.3.2. Rodzaje eksperymentów i warunki ich prowadzenia

Wskazywaliśmy już istotne różnice w rozumieniu eksperymentu i interpretacji jego możliwości poznawczych. Nie ma również jednoznaczności co do kwestii wyróżniania rodzajów czy też typów eksperymentów. Skupimy się tu na kilku podejściach, które jednak pozwolą na przyjęcie właściwych procedur podczas przygotowania i prowadzenia eksperymentu podczas ćwiczeń.

Wspominany już J. Pieter wyróżnia dwa zasadnicze rodzaje eksperymentu: naturalny i laboratoryjny. „*Eksperyment naturalny jest to analiza przebiegu zjawiska, wprawdzie wywołanego i kontrolowanego, lecz w warunkach naturalnych, m. in. w warunkach działalności ludzkiej, uprawianej ze względów innych niż poznawanie prawdy naukowej. Eksperyment tego pokroju stosuje się dość często w naukach społecznych, np. pedagogicznych.*(...) *Eksperyment laboratoryjny, czyli sztuczny wchodzi w grę pospolicie w naukach ścisłych i biologicznych, a wykonuje się go przeważnie z zastosowaniem odpowiednich instrumentów.*(...) *Tradycyjne pojęcie < eksperymentu laboratoryjnego > wskazuje na ograniczone, zaopatrzone w przyrządy miejsce, tj. właśnie laboratorium (pracownia), w którym wykonuje się badania.* „[126]

W cytowanej już pracy „ Metodologia...", Stanisław Palka mówi o klasycznym eksperymencie pedagogicznym oraz eksperymencie wieloczynnikowym. Klasyczny eksperyment pedagogiczny jest związany „(...) *ze stosowaniem metody indukcyjnej – kanoniki J. S. Milla, ze szczególnym uwzględnieniem kanonu jedynej różnicy.*"[127]Eksperyment wieloczynnikowy, zdaniem St. Palki jest „ (...) *oparty na analizie czynnikowej, analizie korelacyjnej, analizie wariancji R. Fishera. Ten rodzaj eksperymentu użyteczny jest bardziej w badaniach laboratoryjnych* (...)."[128]Skoro już jesteśmy przy metodologii pedagogicznej warto wskazać, że występują tu różne podejścia

[126] J. Pieter, *Zarys* ..., s. 85-86.
[127] St. Palka, *Metodologia*..., s. 104- 105.
[128] Tamże, s. 105.

do klasyfikacji eksperymentu. W. W. Szczęsny wyróżnia w badaniach pedagogicznych eksperyment diagnostyczny i eksperyment pedagogiczny.[129] Według tego autora eksperyment ty diagnostyczne to takie „(...) *które się wykonuje w tym celu, aby uzyskane dzięki nim informacje pozwoliły na gruncie posiadanej wiedzy (np. dotyczącej IQ) zaklasyfikować dany obiekt lub rozpoznać pewne jego właściwości.* (...) Wiele badań pedagogicznych polega na przeprowadzeniu eksperymentów pedagogicznych, czyli kontrolowanych (obserwowanych) sytuacji, w których manipuluje się zmiennymi, czyli pewnymi elementami, które tworzą sytuacje eksperymentalne np.: ilość informacji do zapamiętania, częstotliwość ich powtarzania, bądź ich zakres przedmiotowy (czego dotyczą)."[130]

Nieco inną klasyfikację eksperymentu proponuje P. Sobczak. Wymienia on, za s. Miką trzy rodzaje eksperymentu: Naturalny, w terenie i laboratoryjny. Sądzi on, że stosując eksperyment naturalny „(...) *badacz wie wcześniej , że pewien czynnik (zmienna) pojawi się w sposób naturalny, niezależny od jego woli. Czynnik ten być może wpłynie na interesujący badacza proces (zmienną niezależną), z tym, że badacz nie ma wpływu na to, co się stanie i kiedy to nastąpi; może tylko ustalić, czy interesujący go proces uległ jakieś zmianie pod wpływem interesującego go, niezależnie od niego pojawiającego się czynnika.* (...).*Eksperyment w terenie. Różni się od eksperymentu naturalnego tym, że badacz w pewnym stopniu kontroluje czynniki, które będą zmieniane (zmienne niezależne), a które jego zdaniem wpłyną w jakiś sposób na badane zjawisko (zmienną zależną). Jak można się domyśleć, odbywa się on w środowisku, w którym zwykle przebywają osoby badane* (...). *Eksperyment laboratoryjny. Jest to najczęściej kontrolowana forma eksperymentu. Badanych zaprasza się zwykle do jakiejś pracowni, gdzie eksperymentator wywołuje interesujące go zjawisko (zmienną zależną), jak również wywołuje te zjawiska, które według niego wpływają na owe zjawisko. Postępując w ten sposób, badacz stara się ustalić , jakiego rodzaju związek istnieje między zmienną niezależną a zmiennymi zależnymi, przy uwzględnieniu oddziaływania innych czynników (zmiennych modyfikujących).*"[131]

---

[129] W.W. Szczęsny, *Metodyka badań pedagogicznych i pisania prac dyplomowych*, wyd. Żak, Warszawa 2008, s.30-31.

[130] Tamże, s. 31.

[131] P. Sobczak, *Metoda badania eksperymentalnego w pedagogice*, [w:] A. Góralski (red.), *Metody badań pedagogicznych*. wyd. WSPS, Warszawa 1994, s.89-90.

K. Rubacha, odwołując się do J. Brzezińskiego, uważa eksperyment jako typową metodę w badaniach pedagogicznych. Nie eksponuje jednak jego rodzajów, wskazując jedynie dwa schematy:

- Pierwszy, służy szacowaniu wpływu jednego faktu na inny;
- Drugi, weryfikacji opracowanego modelu działania pedagogicznego.[132]

Z takim podejściem spotykamy się również u R.L. Ackoffa. Twierdzi on, że „(...) *eksperymentowanie ma dwa cele:*

(1) sprawdzić zależności związane z pewnym modelem, z chwilą gdy model ten jest zaproponowany, oraz

(2) zbadać pewną liczbę możliwości przed zaproponowaniem danego modelu."[133]

Formuły powyższych celów pozwalają dostrzec niejako dwa rodzaje eksperymentu choć ich wyodrębnienie trudno uzasadnić.

Bardzo często spotykamy się z podejściem, w którym eksperyment ujmuje się jako jednolitą metodę badawczą, którą można realizować różnymi technikami. Zazwyczaj wyróżnia się cztery zasadnicze techniki eksperymentu:

- Technika grup równoległych
- Technika jednej grupy
- Technika rotacji grup (rotacyjna)
- Technika czterech grup (technika Solomona).[134]

Zdarzają się również inne podziały lub nazwy poszczególnych technik np.: technika rotacji, technika grup równorzędnych, technika grup równorzędnych z pomiarem wstępnym, technika serii pomiarów.[135] Generalnie jednak wymieniane techniki można potraktować jedynie jako pewne, znowelizowane – nieco odmienne drogi (ścieżki) postępowania badacza w jednej z czterech wymienionych głównych technik.

Spotkać możemy także podziały eksperymentów według uprawianych dziedzin lub specjalności naukowych. K. Żegnałek w takim kontekście (stosując kryterium

---

[132] K.Rubacha, *Metody zbierania danych w badaniach pedagogicznych*, [w:] Z. Kwieciński, B. Śliwerski (red.), *Pedagogika*, t. I, wyd. PWN, Warszawa 2004, s. 49.

[133] R.L. Ackoff, *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, wyd. PWN, Warszawa 1969, s. 383-384.

[134] Por. między innymi: M. Łobocki, *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Kraków 2007, s.237-241; M. Łobocki, *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Kraków 2006, s. 109-116; K. Żegnałek, *Metody i techniki stosowane w badaniach pedagogicznych*, Warszawa 2008, 183-189.

[135] Por. W. Dudkiewicz, *Podstawy metodologii badań do pracy magisterskiej i licencjackiej z pedagogiki*, wyd. Stachurski, Kielce 2001, s. 78-79.

nauki/dyscypliny naukowej/ lub nauk / dziedziny nauki/ wymienia następujące rodzaje eksperymentu:

- przyrodniczy;
- techniczny;
- medyczny;
- chemiczny;
- biologiczny;
- ekonomiczny;
- psychologiczny;
- socjologiczny;
- pedagogiczny;
- dydaktyczny.[136]

Oprócz tego, ze względu na sposób przeprowadzenia i charakter , autor ten, podobnie jak S. Juszczyk, wymienia inne rodzaje eksperymentów takie jak:

- eksperymenty projektowane w terenie i eksperymenty laboratoryjne;
- eksperymenty eks-post-facto i eksperymenty projekcyjne;
- eksperymenty jednoczesne i eksperymenty sukcesywne.[137]

Często przyjmuje się także podział eksperymentów ze względu na ich zakres. Dotyczy to szczególnie niektórych środowisk pedagogicznych, przyjmujących jako metodę empiryczną eksperyment pedagogiczny. W. Goriszowski w takim kontekście wyróżnia:

- eksperyment ogólny / obejmujący jedną lub więcej stron szkoły/ (...);
- eksperyment cząstkowy /obejmujący jedną lub więcej stron zorganizowanej grupy/ (...);
- eksperyment szczegółowy /polegający na badaniu w krótkim czasie wąskiego zagadnienia/ (...);
- eksperyment jednostronny /obejmuje badania dotyczące bądź np. komputeryzacji w systemie zarządzania oświatą;
- eksperyment wielostronny /kompleksowy, łączący wiele elementów w badaniach/ (...).[138]

---

[136] K. Żegnałek, *Metody i techniki stosowane w badaniach pedagogicznych*, wyd. Comandor, Warszawa 2008, s. 175-176.

[137] Tamże, s. 176, oraz s. Juszczyk, *Metodologiczne podstawy badań empirycznych w informatyce*, Kraków 1998, s.75.

E. Barbbie w „Podstawach badań społecznych" wyróżnia eksperyment klasyczny oraz naturalny. W eksperymencie klasycznym wyróżnia różne podejścia i ścieżki realizacji (np. eksperyment podwójnie ślepy). Według tego autora jest to najczęściej stosowany eksperyment w naukach społecznych i przyrodniczych. Składa się on z trzech głównych par składowych:

(1) zmiennych niezależnych i zależnych,

(2) pretestu i posttestu,

(3) grupy eksperymentalnej i kontrolnej."[139]

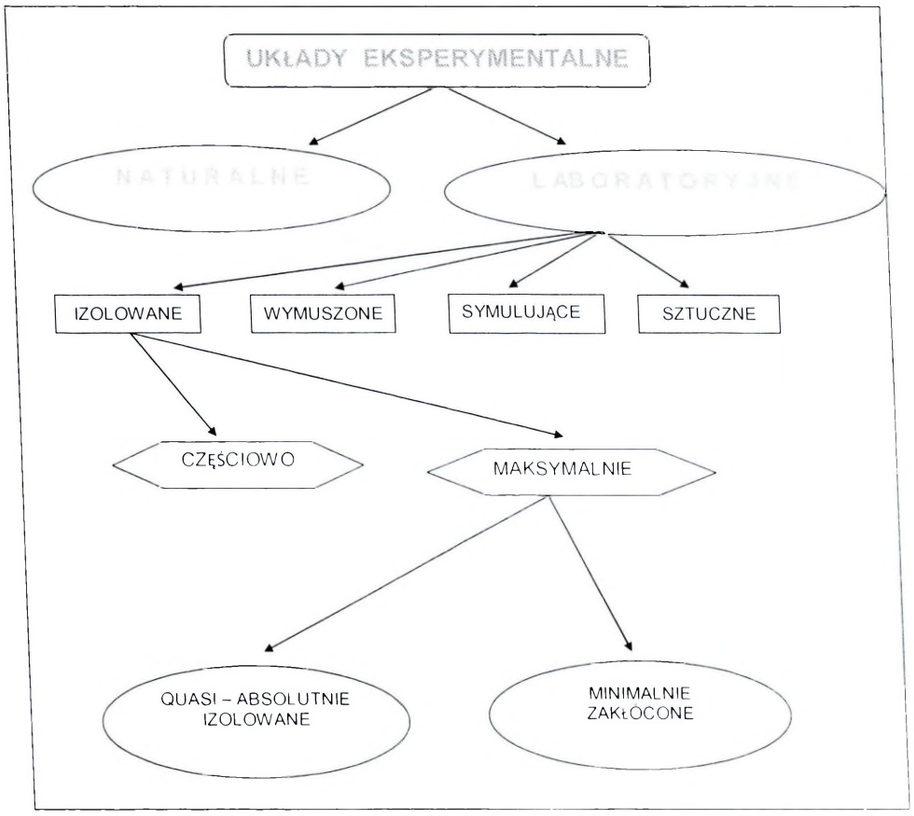
Wielce ciekawą analizę podziału eksperymentów przedstawia Danuta Sobczyńska. W jej najogólniejszej typologii wyróżnić można eksperymenty realne i eksperymenty myślowe.[140] Przekonująco wskazuje autorka, słusznie odwołując się do tradycji baconowskiej oraz do prac J. Sucha i W. Polańskiego, że w eksperymentach realnych często wyróżnia się:

- eksperymenty naukowe i
- eksperymenty utylitarne.

Autorka ta podkreśla także konieczność rozróżniania eksperymentów przyrodniczych i eksperymentów w naukach społecznych.[141] Wskazuje także wiele ciekawych schematów podziału eksperymentu oraz sposobów jego organizowania i prowadzenia. Podziały te przedstawiamy na kolejnych rysunkach (rys. 5, 6, 7, 8, 9, 10)

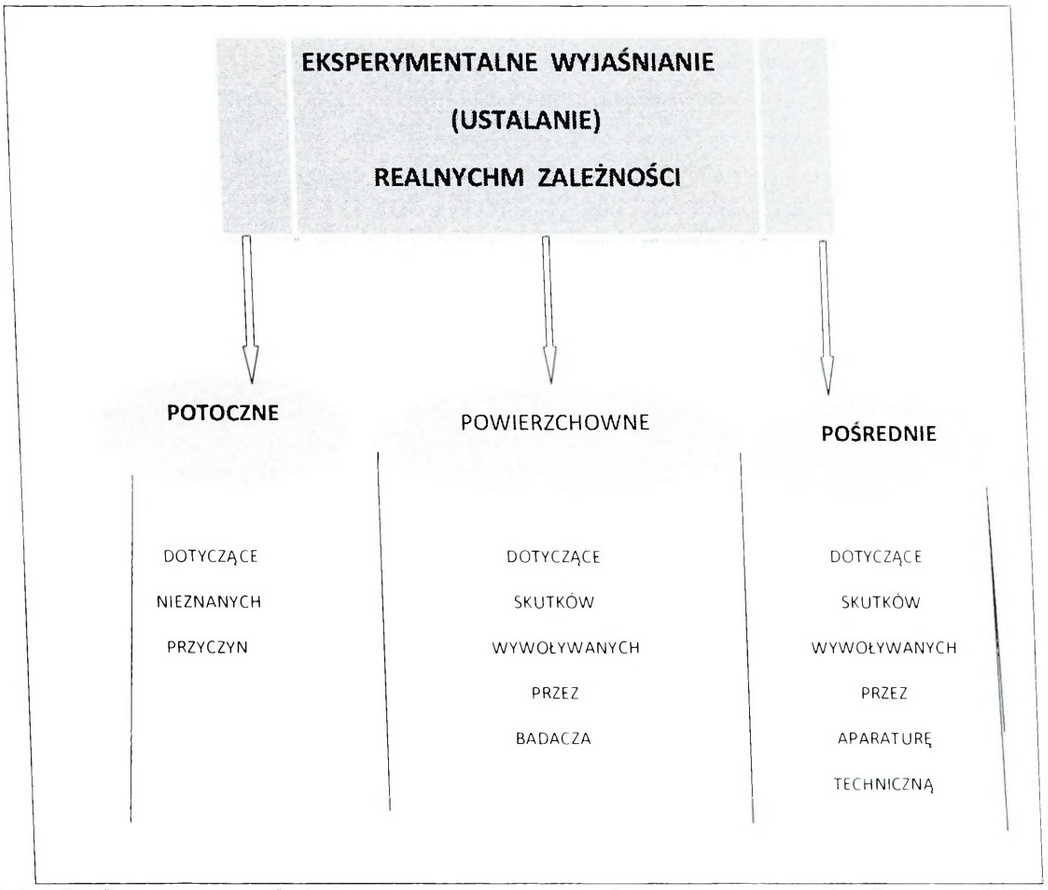
---

[138] W. Goriszowski, *Badania pedagogiczne w zarysie*, wyd. WSP TWP, Warszawa 2003, s.130.
[139] E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, wyd. PWN, Warszawa 2008, s. 253.
[140] D. Sobczyńska, *Sztuka badań eksperymentalnych*, wyd. UAM, Poznań 1993, s. 75-91 i 104-107.
[141] Tamże, s. 75.



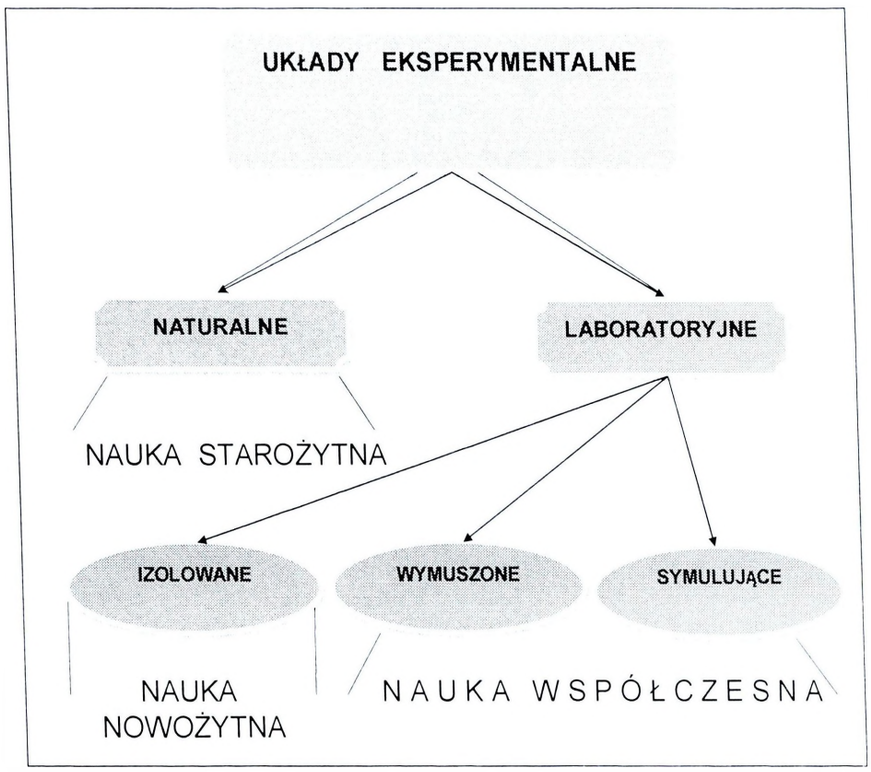
Źródło: D. Sobczyńska, Sztuka badań eksperymentalnych, wyd. UAM, Poznań 1993, s. 76.

Rysunek 5 Klasyfikacja eksperymentów poprzez układy, w których dokonuje się badań eksperymentalnych według J. Szymańskiego



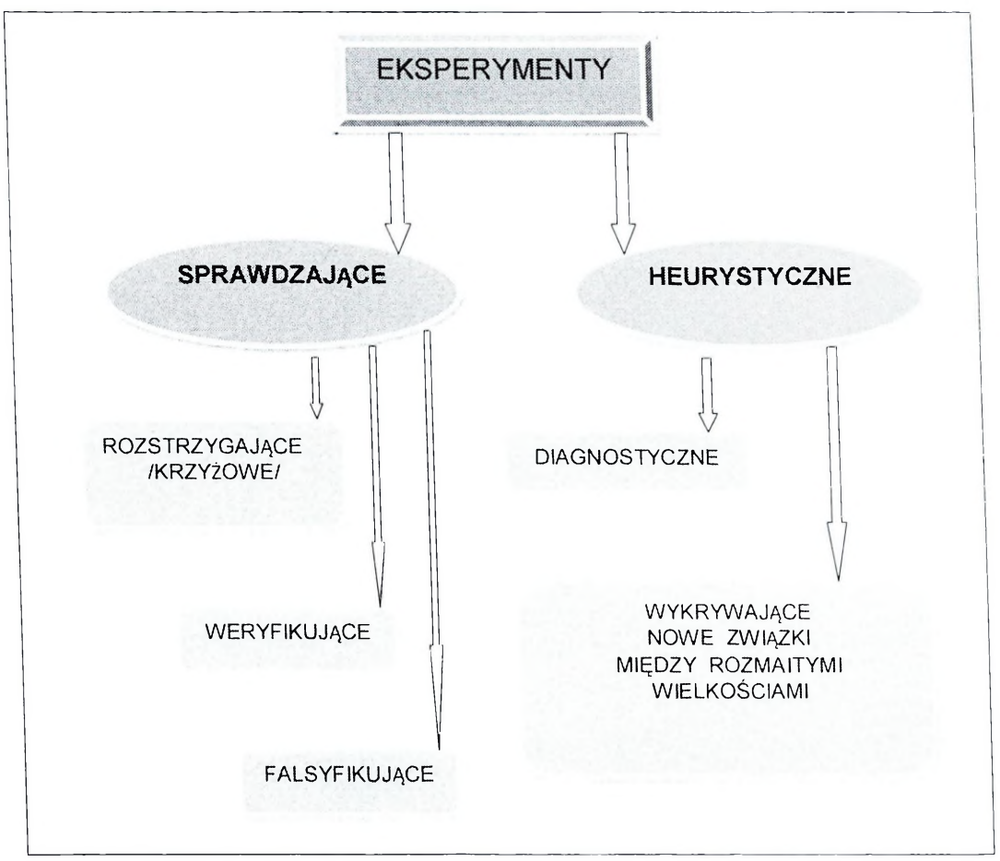
Źródło: D. Sobczyńska, Sztuka badań eksperymentalnych, wyd. UAM, Poznań 1993, s. 76.

Rysunek 6 Klasyfikacja eksperymentów przez zróżnicowanie co do istotności sposobu wyjaśniania badanych zależności według J. Szymańskiego



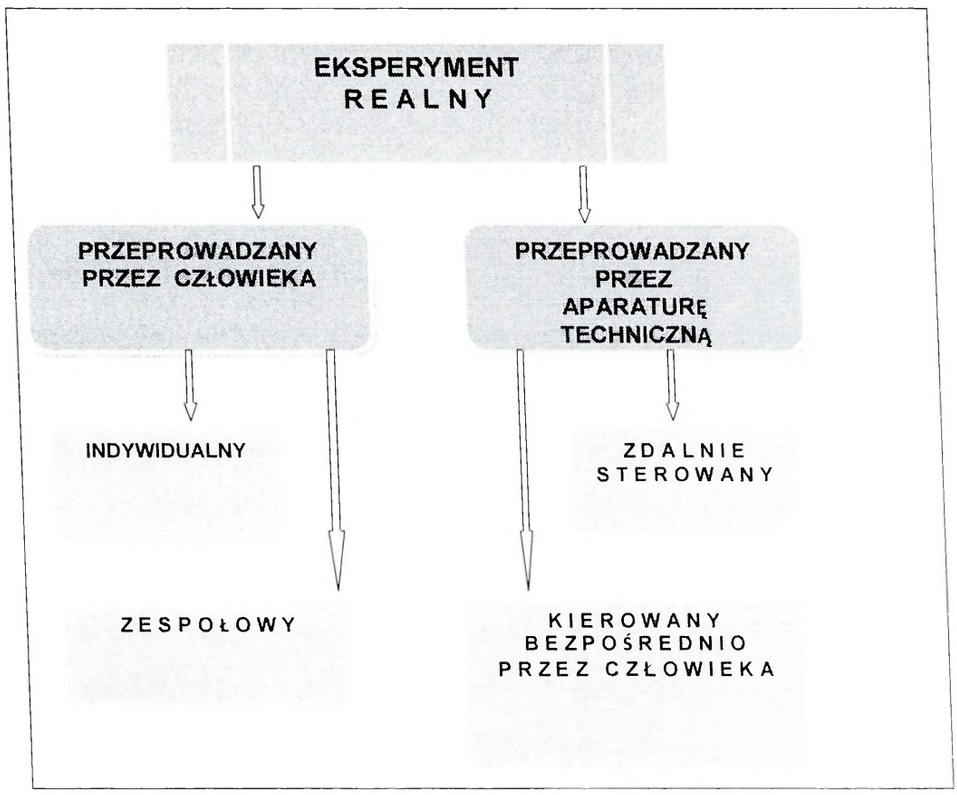
Źródło: D. Sobczyńska, Sztuka badań eksperymentalnych, wyd. UAM, Poznań 1993, s. 77.

Rysunek 7 Podział układów eksperymentalnych z uwzględnieniem periodyzacji historycznej według J. Sucha



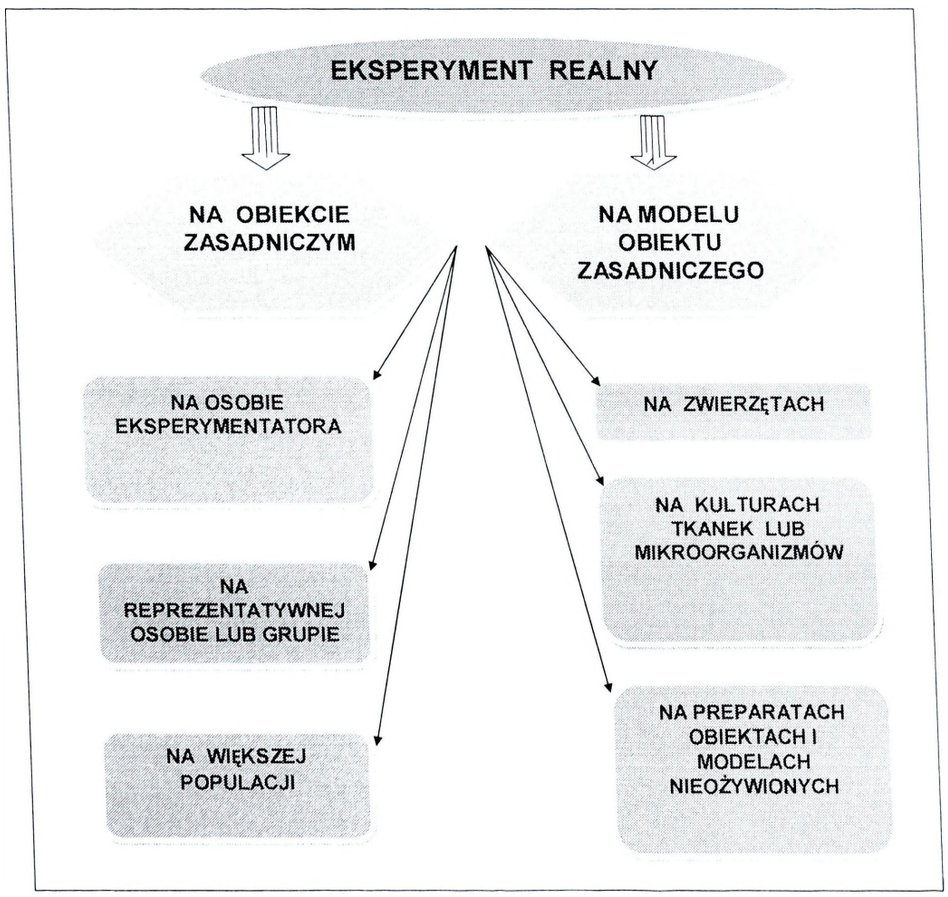
Źródło: D. Sobczyńska, Sztuka badań eksperymentalnych, wyd. UAM, Poznań 1993, s. 78.

Rysunek 8 Typologia eksperymentów według J. Sucha



Źródło: D. Sobczyńska, Sztuka badań eksperymentalnych, wyd. UAM, Poznań 1993, s. 85.

Rysunek 9 Podział eksperymentów ze względu na eksperymentatora



Źródło: D. Sobczyńska, Sztuka badań eksperymentalnych, wyd. UAM, Poznań 1993, s. 86.

Rysunek 10 Podział eksperymentów ze względu na obiekt badań

Jako kontrowersyjne ale niezwykle ciekawe poznawczo należy uznać podejście S. Wójcickiego. W zależności od zadań celów, jakie są realizowane przez eksperymenty, dzieli je na:

- wstępne,
- główne.

Eksperymenty wstępne dzieli na:

- rozpoznawcze, które mogą być prowadzone próbnie i w małej skali lub też na modelach lub przyrządach analogowych;
- kierunkowe, które prowadzimy w celu wyznaczenia zasadniczego celu badań oraz uzyskania pełnego rozeznania co do najlepszego sposobu prowadzenia badań;
- selekcyjne, prowadzone w celu dokonania wyboru najlepszego z wielu obiektów do realizacji badań.

Eksperyment główny dzieli on na eksperyment związany z badaniem urządzeń oraz eksperyment związany z badaniem zjawisk.[142]

Inaczej do kwestii podziału eksperymentu podchodzi Tadeusz Kotarbiński. Wyszczególnia on dwa rodzaje eksperymentu: pozytywny i negatywny. Twierdzi on, że robiąc eksperyment „ (...) *miewa się zazwyczaj jeden z dwu celów. Idzie nam często o poparcie tezy, że między A i B zachodzi taka a taka zależność (i w tym celu chcemy stwierdzić, jakie wartości czynnika B wystąpią przy danych wartościach czynnika A w określonych warunkach). Eksperyment przemawiający za taką a taką zależnością nazwiemy p o z y t y w n y m. W innych atoli przypadkach idzie nam o to, by poprzeć tezę, że takiej a takiej zależności między A a B nie ma. Do tego wystarczy otrzymać w określonych warunkach daną wartość czynnika A bez towarzystwa tej a tej właśnie wartości czynnika B. Eksperyment przeciw takiej a takiej zależności nazwiemy n e g a t y w n y m.*"[143]

Wielce ciekawe aczkolwiek nazbyt kontrowersyjny podział eksperymentów przedstawia Z. Zaborowski. Za kryterium podziału przyjmuje on cele, jakim mają służyć badania eksperymentalne. W kontekście takiego kryterium wymienia on pięć rodzajów eksperymentów:

- metodologiczny;

---

[142] S. Wójcicki, *Zasady eksperymentu*, Wyd. WNT, Warszawa 1972, s.101-102.

[143] T. Kotarbiński, *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, wyd. ZN im. Ossolińskich , Wrocław (i inne) 1990, s.325.

- hipotetyczno – dedukcyjny;
- eksplorujący;
- ilustracyjny;
- symulacyjny.[144]

Podział powyższy ujmuje eksperyment nie tylko w sensie metody naukowej. Temu warunkowi odpowiadają jedynie (choć nie w całej pełni) eksperymenty hipotetyczno- dedukcyjny oraz eksplorujący. W pewnym sensie także symulacyjny, który zdaniem autora polega na konstruowaniu sytuacji i warunków odpowiadających, jako miniaturowy model, rzeczywistym sytuacjom.

W dotychczasowej metodologii nauk wojskowych dominował w zasadzie podział na eksperymenty naturalne i laboratoryjne. Ze względu jednak na, jeszcze do niedawna, stosunkowo ograniczony obszar zainteresowania nauk wojskowych wprowadzano inne specyficzne podziały. Dominował jednak podział na:

- eksperymenty taktyczno – operacyjne;
- eksperymenty techniczne;
- eksperymenty społeczno – socjologiczne;
- eksperymenty dydaktyczne.[145]

Eksperyment taktyczno- operacyjny, zdaniem autorów dotyczy przede wszystkim „(...) *zjawisk i procesów przygotowania / planowania, organizowania/ i prowadzenia walki zbrojnej w różnych warunkach i sytuacjach, a także tworzenia organizmów wojskowych.*"[146] Naturalnie eksperymenty z uzbrojeniem i bojowym sprzętem przyjmują w tym przypadku nazwę eksperymentu technicznego, który może przyjąć także formę ergonomicznego lub medyczno-biologicznego. Eksperymenty w sferze zachowań ludzkich (żołnierskich) indywidualnych i zbiorowych nazywa się eksperymentami społeczno – socjologicznymi a w dziedzinie szkolenia wojsk i sztabów dydaktycznymi.

Na początku rozdziału wskazaliśmy (rys.4.), że eksperymenty naukowe mogą być realne i myślowe. Ponieważ w interesującym nas przedmiocie rozpatrujemy głównie eksperymenty realne, wskażemy kilka możliwych podziałów tych eksperymentów. Pierwszy, najogólniejszy podział, obejmujący według D. Sobczyńskiej, ce-

---

[144] Z. Zaborowski, *Wstęp do metodologii badań pedagogicznych*, wyd. Ossolineum, Wrocław (i Inne) 1973, s.226 – 227.
[145] E. Wiśniewski, K. Jagiełło, J. Nowakowski, *Metodyka wojskowych badań naukowych*, wyd. ASG WP, Warszawa 1983, s. 98 – 100.
[146] Tamże, s.99.

chy wyróżniające z ogólniejszych charakterystyk uwzględnia kryteria dziedziny przedmiotowej, skali badanych obiektów i ilości powtórzeń (rys.5.). Kolejne podziały dokonywane są: ze względu na eksperymentatora (rys. 9.), ze względu na obiekt badań (rys.10.) oraz ze względu na charakterystykę układu badawczego (rys.8.).

Wskazywane dotychczas podziały eksperymentów miały przede wszystkim uzmysłowić czytelnikowi, że w tej kwestii tak jak w całej nauce nie ma jednoznaczności. Istnieją różne podejścia i różne techniki. Są one często kontrowersyjne. W istocie jednak zawsze chodzi o perfekcyjne poznanie określonej rzeczywistości. W rozpatrywanych przez nas zagadnieniach mieścimy się zdecydowanie w grupie nauk społecznych. Ponieważ zaś, co już wskazywaliśmy, rzecz dotyczy badań podczas ćwiczeń, to eksperyment przybierze, i jak sądzimy nie ma innego wyjścia, formę raczej typową do badań pedagogicznych. Stąd tak liczne odwołania do literatury w tej dziedzinie. W aspekcie powyższego będziemy rozumieć dalej eksperyment jako metodę poznania naukowego, w której można stosować cztery podstawowe techniki:

- technikę jednej grupy;
- technikę grup równoległych;
- technikę rotacji;
- technikę czterech grup.

Generalizując, w rozpatrywanym przypadku ćwiczeń obronnych eksperyment traktować będziemy jako metodę badania zjawisk, związanych z organizacją i prowadzeniem ćwiczeń obronnych, przygotowanych i wywołanych przez osoby badające w kontrolowanych przez nie warunkach w celu pełnego poznania tych zjawisk.

Przydatność poszczególnych technik naturalnie jest różna. Możliwości badawcze a jednocześnie przydatność w pozyskiwaniu obiektywnych danych wskazują, że najczęściej w badaniach podczas ćwiczeń stosować można technikę jednej grupy oraz technikę grup równoległych.

3.3.3. Warunki, cechy i struktury eksperymentu

Podkreślaliśmy już, że stosowanie eksperymentów we wszelkich ćwiczeniach jest przedsięwzięciem trudnym, wymagającym dokładnego przygotowania a często także zwiększonych kosztów. Trudności te będą oczywiście różne przede wszystkim jednak wynikać będą z rodzaju ćwiczeń i przyjętej techniki eksperymentalnej. W każdym przypadku eksperymentowanie wymaga pewnego doświadczenia i zalecane jest

raczej doświadczonym badaczom.[147] Przekonująco zauważa D. Sobczyńska, że *„Eksperymentowanie jest grą między człowiekiem a światem rzeczy; jest czynnością wysoce angażującą intelektualnie i emocjonalnie, rodzajem, jednocześnie zabawy i pracy. Wymaga specyficznej dla obu dziedzin wrażliwości percepcyjnej i zręczności manualnej, odpowiednio kształtowanych i rozwijanych."* Rozwijając tę myśl dalej twierdzi, iż *„Rozwinięcie mistrzostwa w obu dziedzinach wymaga praktyki <terminowania>, nauki pod kierunkiem doświadczonego pedagoga. Zarówno w zawodzie naukowca i artysty ogromne znaczenie posiada osoba mistrza, nauczyciela, profesora. W obu przypadkach ważna jest również przynależność do określonej szkoły, ośrodka, środowiska. W obu dziedzinach twórcze eksperymentowanie wymaga tego, co wymyka się próbom definicji i ścisłego opisu: talentu, intuicji, inwencji, umiejętności stawiania i rozwiązywania problemów, umiejętności przewidywania."*[148]

Powyższe wskazuje na konieczność wyspecyfikowania niezbędnych wskazówek i porad dotyczących eksperymentów różnego rodzaju. M. Łobocki we „ Wprowadzeniu do metodologii badań pedagogicznych" przekonująco twierdzi, że *„Najogólniej rzecz biorąc, eksperyment pedagogiczny jest zwykle metodą badania zależności między jednym lub kilkoma celowo dobranymi oddziaływaniami natury dydaktyczno wychowawczej (czyli zmiennymi niezależnymi) a ściśle określonymi skutkami, jakie powstają w wyniku wspomnianych oddziaływań (tj. zmiennymi zależnymi). Istotną cechą rozumianego w ten sposób eksperymentu jest poddanie starannej kontroli zarówno zmiennych niezależnych (eksperymentalnych), jak i zmiennych zależnych i niejednokrotnie także zmiennych pośredniczących."*[149] W takim ujęciu, a jest ono typowe u niemal wszystkich metodologów, dostrzegamy konieczność generowania zmiennych jako warunku koniecznego do przeprowadzenia eksperymentu. Autor ten dalej wskazuje, iż *„Konieczność uwzględnienia w nim ściśle określonych zmiennych i świadomość istniejących między nimi zależności, co znajduje swój wyraz w poprawnie sformułowanych hipotezach roboczych, wskazują niewątpliwie na dużą na ogół złożoność badań eksperymentalnych i związane z nimi trudności."*[150]

Zgodzić się można z tezą, iż trudności zwykle wynikają z wysokich wymagań, jakie stawia się eksperymentom. Idąc za E. Erlebachem wskazuje on, że wymagania eksperymentu klasycznego zakładają, aby: „(...) *1) badane zjawisko dawało się wy-*

---

[147] Eksperymentowanie rozumiemy tutaj jako proces badawczy przy zastosowaniu eksperymentu.
[148] D. Sobczyńska, *Sztuka*..., s. 139-140.
[149] M. Łobocki, *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, wyd. Impuls, Kraków 2007, s.237.
[150] Tamże.

wołać, 2) warunki eksperymentu były precyzyjnie określone i poddawały się manipulacji , 3) przeprowadzone badania można było powtórzyć przy zachowaniu tych samych warunków i 4) uzyskane zmiany dawały się zmierzyć."[151]

Podobnie kwestie powyższe ujmuje również S. Nowak. Przekonująco zauważa on, że do uzasadniania hipotez o charakterze koegzystencjonalnym można stosować różne metody natomiast aby uzasadnić hipotezy przyczynowe konieczne jest przeprowadzenie badań eksperymentalnych. Dalej oznajmia, iż planując badania tego typu nastawione na weryfikację hipotez przyczynowych należy:

- wyraźnie określić, jaka zmiana jest zmienną niezależną (zmienną eksperymentalną, bodźcem, hipotetyczną przyczyną), a jaka jest zmienną zależną (hipotetycznym skutkiem danej przyczyny).
- Zaplanować badania tak, aby z ich rezultatu przede wszystkim można było stwierdzić, czy między tymi dwiema zmiennymi zachodzi związek przyczynowy, a następnie, jakiego rodzaju jest to związek.
- Jednocześnie rozważyć, jakie z pozostałych czynników (zmiennych) występujących w danej populacji (lub w warunkach eksperymentu) odgrywają istotną rolę w zachowaniu zmiennej zależnej.[152]

W.S. Jevons dostrzega jeszcze inny warunek udanego eksperymentu. Twierdzi, że „ *Do najbardziej koniecznych ostrożności w eksperymentowaniu należy poddawanie zmianom jednej tylko okoliczności na raz i utrzymywanie wszystkich pozostałych okoliczności bez żadnych zmian. Do przyjęcia tej reguły skłaniają dwa wyraźne powody. Pierwszym i najbardziej oczywistym jest ten, że gdybyśmy zmieniali dwa warunki na raz i stwierdzili jakiś skutek, nie wiedzielibyśmy, czy jest to skutek jednego warunku, czy drugiego, czy obu łącznie. Drugim powodem jest to, że jeśli nie ma żadnego skutku, nie możemy na pewno wnioskować, iż którykolwiek z tych warunków jest obojętny, gdyż jeden z nich mógł zneutralizować wpływ drugiego.*"[153]

J. Sztumski dostrzega wiele trudności związanych z kwestiami metodologicznymi, które wynikają głównie z dużej złożoności i dynamiki rzeczywistości społecznej. Twierdzi on, że „ *Duża złożoność i zmienność zjawisk społecznych powoduje poważne trudności w prowadzeniu badań społecznych wszelkiego typu, a także w przeprowadzeniu doświadczeń, które pozwoliłyby na objęcie kontrolą wszystkich czynników,*

---

[151] Tamże, s. 238.
[152] S. Nowak (red.), *Metody badań socjologicznych*, wyd. PWN, Warszawa 1965, s. 464-465.
[153] W.S. Jevons, *Zasady nauki*, wyd. PWN, Warszawa 1960, s. 43 – 44.

jakie współkształtują dane zjawisko społeczne. Trzeba bowiem pamiętać, że w odniesieniu do omawianych zjawisk oprócz czynników środowiskowych (czyli wynikających zarówno z oddziaływania środowiska geofizycznego, jak i społecznego, wchodzą jeszcze w grę czynniki gospodarcze, kulturowe i psychiczne, jakie ukształtowały się w filo- i ontogenetycznym rozwoju człowieka. Ograniczając się w danym eksperymencie tylko do kilku – zdaniem badającego najważniejszych zmiennych kontrolowanych- zakłada się milcząco, że pozostałe czynniki nie mają istotnego znaczenia dla tegoż eksperymentu, co jest oczywiście zawsze fikcją. W rzeczywistości wchodzi w grę znacznie więcej czynników, niż te, jakie zostały przez nas wyróżnione i nie zawsze pominięte przez badającego są trzeciorzędne."[154]Dalej Autor ten dostrzega problemy organizacyjno- techniczne, które w różnym stopniu mogą rzutować na wyniki eksperymentu. Pisze on, iż na przykład: „(...) *uwzględnienie w eksperymencie dwóch grup – eksperymentalnej i kontrolnej – powoduje konieczność badania każdej z nich w różnym czasie, ponieważ z reguły nie można prowadzić tych badań równocześnie, chociażby ze względów technicznych. Na różnice jakie stwierdzimy w opiniach i postawach tych obu grup, istotny wpływ mogą zatem wywierać wzajemne kontakty między nimi w czasie przeprowadzonego eksperymentu, które trudno wyeliminować całkowicie, jeżeli nie są one badane równocześnie."*[155]

Prezentowane powyżej wątpliwości zostały uwypuklone przede wszystkim dlatego, aby pokazać zawiłości i niepewność wyników przy zastosowaniu tej metody. Tu jednak należy podkreślić, co już wskazywaliśmy w poprzednich rozdziałach, że do każdej z metod można mieć tego typu zastrzeżenia. Istota dylematu tkwi jednak w dobrym przygotowaniu eksperymentu i stosowaniu wszelkich norm obiektywnej obserwacji.

W tym miejscu niezbędne wydaje się dojście do określonych wymogów, jakie stawiane są przed eksperymentami oraz struktur sytuacji eksperymentalnych.

J. Brzeziński (podobnie jak S. Nowak) do cech istotnych eksperymentu zaliczył:

- manipulowanie zmiennymi niezależnymi – głównymi;
- kontrolowanie zmiennych niezależnych ubocznych;
- obserwowanie zmian zmiennych zależnych towarzyszących manipulacjom zmiennymi niezależnymi.[156]

---

[154] J. Sztumski, *Wstęp* do ..., s. 103.
[155] Tamże.
[156] J. Brzeziński, *Element metodologii badań psychologicznych*, Warszawa 1980, s. 61.

J. Pieter nie wskazuje co prawda cech istotnych ale wyodrębnia podstawowe zasady eksperymentowania, zaznaczając jednocześnie, że są one wszędzie takie same. Zasady te są następujące:

- Należy wyodrębnić zjawisko, mające stanowić przedmiot badania, spośród innych. Nazywa się to niekiedy stwarzaniem tzw. układu odosobnionego.
- Należy ustalić zmienne warunki danego zjawiska i wyodrębnić warunki, mające stanowić przedmiot czynnej ingerencji eksperymentatora.
- Trzeba wywołać zmiany wyodrębnionych warunków zjawiska.
- Trzeba wreszcie stwierdzić rozmiar zmiany czynnie wywołanej.[157]

To co J. Brzeziński zaliczył do cech eksperymentu, to W. Dudkiewicz ujmuje w procedurze eksperymentalnej, którą ujmuje niejako w trzech etapach:

- manipulowanie co najmniej jedną zmienną niezależną – główną;
- kontrolowanie zmiennych niezależnych ubocznych;
- minimalizowanie wpływów zmiennych niezależnych – zakłócających na zmienne niezależne główne.[158]

Inaczej do tych kwestii podchodzą autorzy pracy „ Metody badań pedagogicznych", którzy wskazują zarówno wymagania procedury jak również samą procedurę.[159] Podkreślając dość złożoną procedurę eksperymentu, określa się wymagania tej procedury za W. Wundtem. Wymagania te określono następująco:

- badane zjawisko musi być takie, aby można je było wywołać;
- warunki eksperymentu muszą być jasno i wyraźnie określone oraz powinny pozwalać się zmieniać;
- badania można powtórzyć przy zachowaniu tych samych warunków;
- uzyskane zmiany dają się zmierzyć.[160]

Rozpatrując procedury określono ogólną strategię badania eksperymentalnego oraz procedury typowe dla poszczególnych technik. W strategii wyszczególniono trzy etapy.

Etap pierwszy polega na wyznaczeniu zmiennych zależnych i niezależnych, co jest konsekwencją hipotezy (hipotez) badawczej.

---

[157] J. Pieter, *Zarys* ..., s.83.
[158] Por. W. Dudkiewicz, *Podstawy* ..., s.78.
[159] A. Góralski (red.), *Metody*...,s. 89 – 99.
[160] Tamże, s. 89.

Etap drugi, polega według autorów, na właściwym doborze technik badawczych, które pozwolą nam na właściwe zmierzenie lub określenie badanych elementów.[161]

Etap trzeci, to dobór badanych grup. Jest on niezwykle ważny szczególnie w technice grup równoległych o czym szerzej traktować będziemy w dalszej części opracowania.

D. Sobczyńska analizując różne podejścia do struktury eksperymentu dość precyzyjnie określiła sześć elementów struktury sytuacji eksperymentowania. Strukturą sytuacji eksperymentowania nazywa ona „(...) *względnie stały zbiór elementów o naturze podmiotowej, materialnej, organizacyjnej, technicznej i teoretycznej, których współistnienie warunkuje i określa sposób eksperymentowania w nauce. Tego rodzaju struktura dość wszechstronnie oddaje specyfikę eksperymentowania.*" Skład tej struktury stanowią:

- Eksperymentator (człowiek lub zespół ludzi)ewentualnie sterowana przez człowieka aparatura, zastępująca eksperymentatora.
- Obiekt badań (przedmioty i zjawiska należące do świata przyrody lub sztucznie wytworzone, względnie różnego rodzaju modele jednych i drugich).
- Układ eksperymentalny (wydzielony fragment przyrody lub laboratoryjny zestaw badawczy). Układ laboratoryjny można dodatkowo scharakteryzować określając stopień jego izolacji od otoczenia oraz panujące w nim warunki, np.: normalne (w sensie przyjmowanych w fizyce „normalnych" lub „pokojowych" wartości temperatury, ciśnienia, wilgotności powietrza), bądź wymuszone w sensie nisko- lub wysokoenergetycznych.
- Środki i sposoby i sposoby oddziaływania na obiekt (...).Proponuję tutaj wyróżnienie następujących środków: manipulacji, obserwacji, pomiaru i rejestracji.
- Metoda – w sensie zasad logiczno – metodologicznych organizujących pracę eksperymentalną i umożliwiających wyciąganie z niej wniosków (np. kanony Milla, metoda eksperymentu jedno- i wieloczynnikowego, itp.).

---

[161] Autorzy stosują tu nieco inną terminologię, mówiąc o metodach („*Drugim etapem procedury eksperymentalnej będzie więc właściwy dobór metod badan*"). Nie stosujemy tu terminologii autorów ze względu na przyjęte wcześniej ustalenia co do istoty metody i techniki.

- Cel eksperymentu w kontekście teorii danej dziedziny wiedzy oraz zadań, jakie przed nim stawia badacz.[162]

W. Goriszowski wyróżnia cztery cechy eksperymentu, o których zawsze należy pamiętać przystępując do jego organizacji. Cechy te ujął następująco:

- Badacz sam wywołuje zjawisko, które chce badać.
- Dowolnie wpływa na warunki badania, ustalając jedne z nich, a zmieniając inne.
- Warunki badania winny być dokładnie kontrolowane i wobec tego sam eksperyment może być dokładnie powtórzony przez innego badacza.
- Wyniki pracy mogą być ściśle zarejestrowane.[163]

Autor ten dość wyraźnie precyzuje wymagania stawiane działalności eksperymentalnej. Zalicza do nich:

- Posiadanie sprecyzowanej hipotezy.
- Szczegółowe rozpracowanie dróg, metod, sposobów ingerencji (...).
- Dokładne rejestrowanie warunków i rezultatów eksperymentu.
- Przygotowanie nauczycieli do badań eksperymentalnych.
- Nadanie badaniom eksperymentalnym charakteru masowego (kilka szkół, z licznymi klasami).
- Właściwe ułożenie stosunków między prowadzącymi badania, a dziećmi objętymi badaniami.

Naturalnie wszystkie, powyższe uogólnienia dotyczą specyfiki dziedzin poszczególnych autorów. Mają jednak w znakomitej większości charakter uniwersalny. Są bowiem, przynajmniej w jakimś sensie, jakąś wskazówką dla podejmujących badania tego typu. Wymagają jedynie twórczych przeobrażeń i określonych dostosowań w zależności od dziedziny oraz podejmowanych problemów badawczych.

Wskazywaliśmy już w naszych dociekaniach, że eksperymenty wiążą się nierozerwalnie z indukcją. Są, jak twierdzi wielu metodologów, istotą badań indukcyjnych. Kwestie szczegółowe tego typu badań stanowić będą oddzielny przedmiot rozpatrywań. W tym miejscu pozwolimy sobie jedynie na przypomnienie istoty podejścia indukcyjnego. W1843 roku John Stuard Mill publikuje pracę pt, „A system of Logic, Ratiocinative and inductive", w której w istocie rzeczy wykłada teorię badań eksperymentalnych opartą o kwestie indukcyjnych rozstrzygnięć przyczyny i skutku. Istoty

[162] D. Sobczyńska, *Sztuka* ..., s.81.
[163] W. Goriszowski, *Badania* ..., s.120

jego rozpatrywań możemy dopatrzeć się w następującym twierdzeniu: „ (...) *gdybyśmy mogli wyznaczyć, jakie przyczyny dokładnie wywołują dane skutki i jakie skutki wypływają z danych przyczyn, moglibyśmy potencjalnie znać cały bieg zjawisk natury.*"[164] Sądzić można, iż od tego czasu eksperymentowanie jako metoda naukowa staje się ściśle powiązane właśnie z indukcją według procedur opracowanych przez Milla. Procedury te znane są powszechnie pod nazwą kanonów Milla. Poszczególne kanony uznawane są także przez różnych autorów bądź jako metody indukcji eliminacyjnej, bądź jako techniki eksperymentu. Dotychczasowe obserwacje pozwalają na twierdzenie, iż w naukach społecznych klasyczny eksperyment zazwyczaj realizowany jest w myśl właśnie tych kanonów. W tłumaczeniu polskim występują różne nazwy poszczególnych kanonów. Dalej posługiwać się będziemy nazewnictwem zastosowanym przez T. Kotarbińskiego.[165] Przy wyliczaniu kanonów w nawiasie podamy inne stosowane nazwy. W teorii J.S. Milla można wyróżnić pięć kanonów indukcji:

- kanon zgodności / jedynej zgodności/;
- kanon różnicy / jedynej różnicy/;
- kanon łączny zgodności i różnicy;
- kanon zmian towarzyszących;
- kanon reszt.

T. Kotarbiński przekonująco kanony te ujmuje jako metody rozumowania indukcyjnego.

Dość istotne jest i to, że znamienną cechą wszelkich eksperymentów jest obserwacja. W tym przypadku obserwacja jako swoista technika eksperymentu a jeszcze inaczej jego nieodzowny element. W każdym przypadku zatem należy stosować typowe podejścia wskazane w podrozdziale 2 niniejszego rozdziału

[164] J.S.Mill, *System logiki indukcyjnej i dedukcyjnej*, wyd. PWN, Warszawa 1962, s.585.
[165] T. Kotarbiński, Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk, wyd. Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź 1990, s.283 – 296.

Zakończenie

Przedstawione w opracowaniu wyników badań rozwiązania problemów badawczych nie wyczerpują zupełnie zbioru możliwych rozwiązań. Postępowanie naukowe w naukach społecznych jest zawsze obarczone marginesem niepełności. Pozostawia to otwartą furtę dla wszystkich tych, którzy chcieliby poszukiwać uzasadnień na pojawiające się w ich umysłach konstrukty pojęciowe a nade wszystko poszukiwać odpowiedzi na pytania problemowe, które dojrzewają wraz z coraz większym zgłębianiem dostępnej wiedzy.

Zespół badawczy dążąc do rozwiązania problemu głównego i problemów szczegółowych określonych we wstępie starał się wskazać na wszystkie te rozbieżności w pojmowaniu pojęć i definicji, które przez wielu badaczy są interpretowane bądź definiowane zgodnie z zasadami tworzenia definicji i konstruowania teorii i praw nie mniej jednak są różne, co nie znaczy, że sprzeczne. Wskazując na różnice i podobieństwa w pojmowaniu rzeczywistości wskazano na wiele problemów natury metodologicznej. Przedstawiona w rozdziale 3 identyfikacja podejść do metod badawczych wielu spośród autorytetów naukowych pozostaje wciąż otwarta i niepełna, nie mniej jednak na tyle zamknięta, by uzmysłowić potęgę ludzkiego umysłu w posługiwaniu się narzędziami służącymi do poznania rzeczywistości.

Ćwiczenia jako forma dydaktyczna wymagają angażowania wielu sił i środków a ponadto wiele aktywności organizacyjnej w ich przygotowanie i prowadzenie. Stąd też, należy dążyć do tego, by „*wykorzystać*" je w sposób adekwatny do włożonego wysiłku i kosztów. Istnieje potrzeba kontynuowania badań w zakresie prowadzenia ćwiczeń a przede wszystkim metodologii badań naukowych w trakcie ich trwania.

Przedstawione wyniki badań nie wyczerpują ostatecznie problemu, lecz tylko go wskazują. Badania będą kontynuowane.

Literatura

1. Ackoff R.L., *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, wyd. PWN, Warszawa 1969.
2. Ajdukiewicz K., *Język i poznanie*, wyd. PIW, Warszawa 1985.
3. Ajdukiewicz K., *Logika pragmatyczna*, wyd. PWN, Warszawa 1974.
4. Amsterdamski S., *Między doświadczeniem a metafizyką*, wyd. PIW, Warszawa 1973.
5. Aranowska E. (red.), *Wybrane problemy metodologii badań*, wyd. WUW, Warszawa 1992.
6. Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, wyd. PWN, Warszawa 2008.
7. Beveridge W.I.B., *Sztuka badań naukowych*, wyd. PZWL, Warszawa 1963.
8. Blaug M., *Metodologia ekonomii*, wyd. PWN, Warszawa 1995.
9. Bocheński J.M., *Logika i filozofia*, wyd. PWN, Warszawa 1993.
10. Chodubski A., *Wstęp do badań politologicznych*, wyd. WUG, Gdańsk 1995.
11. Cieślarczyk M.(red.), *Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki stosowane w pracach magisterskich i doktorskich*, Wyd. AON, Warszawa 2003.
12. Dudkiewicz W., *Podstawy metodologii badań do pracy magisterskiej i licencjackiej z pedagogiki*, wyd. Stachurski, Kielce 2001.
13. Dunaj B., *Nowy słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Wilga, Warszawa 2005.
14. Feyerabend P.K., *Przeciw metodzie*, wyd. Siedmioróg, Wrocław 1996.
15. Frankford-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, wyd. Zysk i ska, Poznań 2001.
16. Gerstman S., *Rozmowa i wywiad w psychologii*, wyd. PWN, Warszawa 1985.
17. Gnitecki J., *Metodologiczne problemy pedagogiki prakseologicznej*, wyd. WSP, Zielona Góra 1996.
18. Gnitecki J. *Pomiar i przetwarzanie wyników badań w pedagogice empirycznej*, wyd. WN UAM, Poznań 1992.
19. Gnitecki J., *Zarys metodologii badań w pedagogice empirycznej*, wyd. WSP, Zielona Góra 1993.

20. Goriszowski W., *Badania pedagogiczne w zarysie*, wyd. WSP TWP, Warszawa 2003.
21. Góralski A. (red.), *Metody badań pedagogicznych w zarysie*, wyd. WSPS, Warszawa 1994.
22. Góralski A., *Metody opisu i wnioskowania statystycznego w psychologii i pedagogice*, wyd. PWN, Warszawa 1987.
23. Grobler A., *Metodologia nauk*, wyd. Aureus i Znak, Kraków 2006.
24. Gryz J., Kitler W., *System reagowania kryzysowego*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007.
25. Guilford J. P., *Podstawowe metody statystyczne w psychologii i pedagogice*, wyd. PWN, Warszawa 1960.
26. Hajduk E., *Hipoteza w badaniach pedagogicznych*, wyd. WWSP, Zielona Góra 1996.
27. Halik J., *Ćwiczenia taktyczne i operacyjne jako forma kształcenia w wyższej uczelni wojskowej*, wyd. AON, Warszawa 1997.
28. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w Siłach Zbrojnych RP*, wyd. MON, Warszawa 2004.
29. Jagiełło K., Nowakowski J., Wiśniewski E., *Metodyka wojskowych badań naukowych*, wyd. ASG WP, Warszawa 1983.
30. Jakubczak R. (red.), *Obrona narodowa w tworzeniu bezpieczeństwa III RP*, wyd. Bellona, Warszawa, 2004.
31. Januszek H., Sikora J., *Podstawy socjologii*, Poznań 2000.
32. Jevons W.S., *Zasady nauki. Traktat o logice i metodzie naukowej*, wyd. PWN, Warszawa 1960, t. I i II.
33. Kamiński S., *Filozofia i metoda*, wyd. TN KUL, Lublin 1993.
34. Kamiński S., *Metoda i język*, wyd. TN KUL, Lublin 1994.
35. Kamiński S., *Nauka i metoda. Pojęcie nauki i klasyfikacja nauk*, wyd. TN KUL, Lublin 1992.
36. Kanarki L., Pęksa R., Żak A.C., *Przywództwo wojskowe*, Warszawa 1998.
37. Kartezjusz, *Rozprawa o metodzie* (przekład T. Boy-Żeleński), wyd. De AGOSTINI i Altaya, Warszawa 2002 (z wydania 1934).
38. Kitler W. (red.), *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń podsystemu niemilitarnego w systemie obronnym RP*, wyd. TWO, Warszawa 2006.
39. Koj L., *Wątpliwości metodologiczne*, wyd. UMCS, Lublin 1993.

40. Kolman R., *Zdobywanie wiedzy*, wyd. Branta, Bydgoszcz – Gdańsk, 2004.
41. Kołcz S., *Kierunki doskonalenia planowania, organizacji i prowadzenia szkolenia w SZ RP*, Myśl Wojskowa 1987.
42. Krajewska A., Stachura A., Zimny T.M., *Zastosowanie metod statystycznych w badaniach pedagogicznych*, wyd. Menos, Białystok, Częstochowa, Szczecin 2002.
43. Krajewska A., *Statystyka dla pedagogów*, wyd. Trans Humana, Białystok 2001.
44. Krauz – Mozer B., *Metodologiczne problemy wyjaśniania w nauce o polityce*, Kraków 1992.
45. Kruszewski Z. (red.), *Vademecum metodologiczne studentów wydziału pedagogicznego Włodkowica*, wyd. NOVUM, Płock 2008.
46. Kmita J., *Wykłady z logiki i metodologii nauk*, wyd. PWN, Warszawa 1977.
47. Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, wyd. ZN im. Ossolińskich; wyd. PAN, Wrocław – Warszawa- Kraków- Gdańsk-Łódź 1990.
48. Kotarbiński T., *Ontologia, teoria poznania i metodologia nauk*, wyd. ZN im. Ossolińskich, Wrocław –Warszawa -Kraków 1993.
49. Kuroczkin P. (red.), *Metodyka wojskowych badań naukowych*, wyd. MON, Warszawa 1962.
50. Łobocki M., *Metody i techniki badań pedagogicznych*, wyd. OW „ Impuls", Kraków 2006.
51. Łobocki M., *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, wyd. OW „Impuls", Kraków 2007.
52. Łysiak I., *Metodyka przygotowania i prowadzenia treningów sztabowych w oddziale*, wyd. AON, Warszawa 1995.
53. Michniak J., *Dowodzenie i łączność*, wyd. AON, Warszawa 2005.
54. Nowak S., *Metodologia badań socjologicznych*, wyd. PWN, Warszawa 1970.
55. Nowak S. (red.), *Metody badań socjologicznych*, wyd. PWN, Warszawa 1965.
56. Nowak S., *Studia z metodologii nauk społecznych*, wyd. PWN, Warszawa 1965.
57. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, wyd. PWN, Biblioteka Socjologiczna, Warszawa 2007.
58. Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1996.
59. Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Warszawa 2001.

60. *Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w Siłach Zbrojnych RP* (DD/7.1.), Warszawa 2004.
61. Opałka K. (red.), *Metodologiczne i teoretyczne problemy nauk politycznych* , Warszawa 1975.
62. Palka S., *Metodologia badania. Praktyka pedagogiczna*, wyd. GWP, Gdańsk 2006.
63. Pieter J., *Ogólna metodologia pracy naukowej*, wyd. Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków 1967.
64. Pieter J., *Zarys metodologii pracy naukowej*, wyd. PWN, Warszawa 1975.
65. Pilch T., Bauman T., *Zasady badań pedagogicznych*, wyd. WA „Żak", Warszawa 2001.
66. Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, wyd. WA „ Żak", Warszawa 1998.
67. *Program oceny jednostki wojskowej w ramach inspekcji i kontroli kompleksowej*, Dep. Kontr. 10/2000.
68. *Program oceny operacyjnej dowództw Związków Taktycznych i operacyjnych w ramach inspekcji i kontroli kompleksowej*, Dep. Kontr. 12/2001.
69. Pytkowski W., *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, wyd. PWN, Warszawa 1985.
70. Rewak D., *Organizacja pracy własnej kierownika*, Praca magisterska, Warszawa 2003.
71. Serczyk J., *Podstawy badań historycznych*, Toruń 1970.
72. Sławińska M., Witczak H., *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, wyd. PWE, Warszawa 2008.
73. Sobczyńska D., *Sztuka badań eksperymentalnych*, wyd. WN UAM, Poznań 1993.
74. Sołoma L., *Metody i techniki badań socjologicznych*, wyd. WUWM, Olsztyn 2002.
75. Stachak S., *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, wyd. Książka i Wiedza, Warszawa 1997.
76. Steczkowski J., *Metoda reprezentacyjna w badaniach zjawisk społeczno – ekonomicznych*, wyd. PWN, Warszawa 1995.
77. Such J., *Problemy weryfikacji wiedzy*, wyd. PWN, Warszawa 1975.
78. Sułek A., *Eksperyment w badaniach społecznych*, wyd. PWN, Warszawa 1979.

79. Szczęsny W. W., *Metodyka badań pedagogicznych i pisania prac dyplomowych*, wyd. WA „ Żak", Warszawa 2008.
80. Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, wyd. Śląsk, Katowice 2005.
81. Szulc B. (red.), *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w Wojskach lądowych*, Warszawa 1993.
82. Szulc B., Majewski T., *Rozwój kompetencji kierowniczych. Pomiar motywacji studentów i absolwentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych*, wyd. AON, Warszawa 2002.
83. Turner J.H., *Struktura teorii socjologicznej*, wyd. PWN, Warszawa 2006.
84. Wiśniewski E., Jagiełło K., *Metodyka wojskowych badań naukowych /projekt/* cz. I, wyd. ASG WP, Warszawa 1981.
85. Wojno J., *Role kierownika w procesie przeprowadzania zmian w przedsiębiorstwie*, Praca magisterska, Warszawa 2003.
86. Wołejszo J., *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń z dowództwami*, wyd. AON, Warszawa 2005.
87. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, wyd. PWN, Warszawa 1981.
88. Znaniecki F., *Metoda socjologii*, wyd. PWN, Warszawa 2008.
89. Żegnałek K., *Metody i techniki stosowane w badaniach pedagogicznych*, wyd. WSP TWP, Warszawa 2008.
90. Żegnałek K., *Dydaktyka edukacji obronnej*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2003.
91. Żegnałek K., *Dydaktyka obronna*, wyd. MON, Warszawa 2001.

Załączniki

Załącznik 1. – Plan przygotowania i przeprowadzenia badań podczas ćwiczenia prowadzonego z ćwiczenia operacyjnego z wojskami (WARIANT);

Załącznik 2. – Karta oceny (WARIANT);

Załącznik 3. – Arkusz obserwacji (WARIANT);

Załącznik 4. – Ankieta (WARIANT);

Załącznik 5. – Indywidualna karta oceny (WARIANT);

Załącznik 6. – Wyniki badań ankietowych (WARIANT);

ZAŁĄCZNIK 1

„AKCEPTUJĘ"

.....

/Kierownik Ćwiczenia/

PLAN
PRZYGOTOWANIA I PRZEPROWADZENIA BADAŃ PODCZAS ĆWICZENIA PROWADZONEGO Z ĆWICZENIA OPERACYJNEGO Z WOJSKAMI

pk.: .....

nt.: „WYPARCIE PRZECIWNIKA Z TERYTORIUM KRAJU W RAMACH PROWADZENIA OPERACJI POŁĄCZONEJ. WSPÓŁDZIAŁANIE Z ORGANAMI LOKALNEJ ADMINISTRACJI CYWILNEJ W CELU PRZYWRÓCENIA PORZĄDKU PUBLICZNEGO NA ODZYSKANYM TERYTORIUM"

I. Cel badań:

1. Badanie zdolności operacyjnej dowództwa KZ do realizacji zadań w roli WSD PDO w ramach połączonej operacji obronnej.
2. Wskazanie metod współdziałania struktur administracji rządowej i samorządowej z wojskami operacyjnymi w zapewnieniu ciągłości funkcjonowania struktur państwa.

II. Problemy badawcze:

<u>w obszarze współdziałania wojskowo-cywilnego:</u>

1. Czy WSD PDO posiada zdolność operacyjną do prowadzenia połączonej operacji obronnej z udziałem układu pozamilitarnego?
2. Jakie zastosować metody współpracy wojsk operacyjnych z administracją rządową i samorządową we wsparciu funkcjonowania struktur państwa?

3. Jak funkcjonuje system wymiany informacji pomiędzy administracją cywilną, administracją wojskową a wojskami operacyjnymi?
4. Jak wojska operacyjne mogą wesprzeć struktury administracji rządowej w zapewnieniu ciągłości władzy państwowej w trakcie prowadzenia połączonej operacji obronnej?

w obszarze systemu dowodzenia:

5. Czy dowództwo KZ posiada odpowiedni stopień zdolności operacyjnych do przyjęcia zadań dowodzenia w roli WSD PDO?
6. Czy funkcjonujący w trakcie ćwiczenia system dowodzenia spełnia wymagania dowodzenia?
7. Jak funkcjonuje system meldunkowy w relacjach dowodzenia WSD PDO, dowództwa ZT, oddziałów i pododdziałów, administracja wojskowa?
8. W jaki sposób realizowane są zadania HNS w rzecz Sił Wzmocnienia Sojuszu w połączonej operacji obronnej?

III. Czas prowadzenia badań:

20 - 25.09.200...r.

IV. Miejsce prowadzenia badań:

Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych (CSWLąd) Drawsko Pomorskie; WSD PDO WAŁCZ; Zachodniopomorski Urząd Wojewódzki – WbiZK; PZZK wybranych powiatów- Wałeckiego, Drawskiego, Szczecinieckiego.

V. Metody badawcze:

1. Obserwacja / technika obserwacji postronnej;
2. Wywiad / wywiad sformalizowany;
3. Ankietowa / ankieta indywidualna;
4. Analiza dokumentów / analiza jakościowa i ilościowa;

VI. Skład zespołu badawczego:

1.	SZEF GRUPY			DO SZ/OGBiRK	Drawsko
2.	Z – CA SZEFA GRUPY			DO SZ/CIMIC	Wałcz
3.	Oficer grupy badawczej			DO SZ/OCiSO	Drawsko
4.	Oficer grupy badawczej			DO SZ/OŁiI	Wałcz
5.	Oficer grupy badawczej			DO SZ/OOP	MSD
6.	Oficer grupy badawczej			DO SZ/OGBiRK	Drawsko
7.	Oficer grupy badawczej			DO SZ/OGBiRK	
8.	Oficer grupy badawczej			AON	
9.	Oficer grupy badawczej			AON	
10.	Oficer grupy badawczej			DWLąd	Wałcz
11.	Oficer grupy badawczej			IWsp SZ	
12.	Oficer grupy badawczej			DWLąd	
13.	Oficer grupy badawczej			IWsp SZ	

VII. Przygotowanie badań:

1. Opracowanie założeń teoretycznych do badanych problemów.
2. Opracowanie narzędzi badawczych.
3. Przeprowadzenie szkolenia zespołu badawczego.

VIII. Przebieg badań:

Problemy i zadania badawcze	Prowadzący	**Miejsce i czas prowadzenia badań**	**Metody badawcze i wskazówki metodologiczne**	**Uwagi**
1. Czy WSD PDO posiada zdolność operacyjną do prowadzenia połączonej operacji obronnej z		WSD PDO WAŁCZ	Analiza dokumentów	

Problemy i zadania badawcze	Prowadzący	**Miejsce i czas prowadzenia badań**	**Metody badawcze i wskazówki metodologiczne**	**Uwagi**
udziałem układu pozamilitarnego?		20-21.09		
2. Jakie zastosować metody współpracy wojsk operacyjnych z administracją rządową i samorządową we wsparciu funkcjonowania struktur państwa?		WSD PDO WAŁCZ; Zachodniopomorski Urząd Wojewódzki – WBiZK; PZZK 20-23.09	Obserwacja; Wywiad; Analiza dokumentów	
3. Jak funkcjonuje system wymiany informacji pomiędzy administracją cywilną, administracją wojskową a wojskami operacyjnymi?		WSD PDO WAŁCZ; Zachodniopomorski Urząd Wojewódzki – WBiZK; WSzW SZCZECIN; PZZK 20-25.09	Obserwacja; Analiza dokumentów; Wywiad	
4. Jak wojska operacyjne mogą wesprzeć struktury administracji rządowej w zapewnieniu ciągłości władzy państwowej w trakcie prowadzenia połączonej operacji obronnej?		WSD PDO WAŁCZ; Zachodniopomorski Urząd Wojewódzki – WBiZK; WSzW SZCZECIN 20-23.09	Ankieta; Wywiad;	
5. Czy dowództwo 2 KZ posiada odpowiedni stopień zdolności operacyjnych do przyjęcia zadań dowodzenia w roli WSD PDO?		WSD PDO WAŁCZ; 20-22.09	Analiza dokumentów	

Problemy i zadania badawcze	Prowadzący	**Miejsce i czas prowadzenia badań**	**Metody badawcze i wskazówki metodologiczne**	**Uwagi**
6. Czy funkcjonujący w trakcie ćwiczenia system dowodzenia spełnia wymagania dowodzenia?		WSD PDO WAŁCZ; OSPWL DRAWSKO POMORSKIE 20-25.09	Obserwacja; Analiza dokumentów	Wymagania dowodzenia: – wymagania w zakresie tworzenia odpowiednich struktur organizacyjnych (np. **jednolite struktury na taktycznych szczeblach dowodzenia**); – wymagania w zakresie procedur działania (np. **jednolite rozumienie i interpretowanie znaków i skrótów taktycznych**); – wymagania w zakresie indywidualnych cech psychofizycznych dowódców i osób funkcyjnych organów dowodzenia (np. **konsekwencja, inicjatywa, stanowczość**); – wymagania techniczne (np. **ciągłość, wiarygodność i szybkość przekazu informacji, wymagania w zakresie sprzętu bojowego**).
7. Jak funkcjonuje system meldunkowy w relacjach dowodzenia WSD PDO, dowództwa ZT, oddziałów i pododdziałów, administracja wojskowa?		WSD PDO WAŁCZ; OSPWL DRAWSKO POMORSKIE 22-25.09	Obserwacja Analiza dokumentów	
8. W jaki sposób realizowane są zadania HNS w rzecz Sił Wzmocnienia Sojuszu w połączonej operacji obronnej?		WSD PDO WAŁCZ; 24-25.09	Analiza dokumentów	

Załączniki:

1. Arkusz obserwacji
2. Arkusz wywiadu
3. Ankieta
4. .....

SZEF

ZESPOŁU BADAWCZEGO

Wykonano 1 egz.
Sporządził: Ppłk K.KRAKOWSKI
Wykonał: K.K.
10.09.2008 AON REMBERTÓW

ZAŁĄCZNIK 2

KARTA OCENY
OPERACYJNEGO ĆWICZENIA Z WOJSKAMI
pk .....

1. ETAP ĆWICZENIA:

2. Nazwa zespołu:

3. Informacje dodatkowe:

OCENA I UWAGI:

Obszar oceny	Ocena*	Treść oceny

Ocenę oraz uwagi dotyczące zagadnień przedstawić opisowo z uzasadnieniem wystawionej oceny w postaci notatki, którą należy przesłać do zespołu analizy, oceny i omówienia do godziny 16.00 każdego dnia.

.....

(kierownik zespołu)

---

* ocenę przeprowadzić w skali trójstopniowej

Y częściowo spełnia wymagania, G spełnia wymagania, R nie spełnia wymagań

ZAŁĄCZNIK 3

Grupa Badawcza
Przewodniczący zespołu .....

ARKUSZ
UWAG I WNIOSKÓW Z OBSERWACJI DOKONANYCH W DNIU
..... w .....

Cel:

1. Obserwacja sposobu obiegu informacji w relacjach dowodzenia i z sąsiadami;
2. Obserwacja częstotliwości i sposobu przekazywania sygnałów w relacjach powiadamiania, alarmowania i ostrzegania;
3. Obserwacja sposobów reakcji na zdarzenia i incydenty w obszarze operacyjnym działań w tym na ich prawidłowość i zgodność z opracowanymi procedurami operacyjnymi i planami reagowania kryzysowego administracji rządowej;
4. Obserwacja form i metod kierowania administracją rządową na szczeblu powiatu przez organa wojskowe w strefie bezpośrednich działań wojennych.

Czas: .....

Komu przesłać:

1) Szef Grupy Badawczej Zespołu Analizy, Oceny i Omówienia Ćwiczenia.

Na co zwrócić uwagę:

1) Jak funkcjonuje system meldunkowy i czy w systemie ujęte są organa wojskowe realizujące zadania administracji rządowej?
2) W jaki sposób dowódca zapoznaje się z sytuacją niemilitarną w obszarze działań wojsk operacyjnych?
3) Czy zdarzenia w obszarze niemilitarny są analizowane i czy podejmowane są skuteczne środki na ich eliminowanie?
4) Jak wykorzystuje się siły i środki układu pozamilitarnego na terenie przejętym pod administrację wojskową w likwidacji stwierdzonych zagrożeń?
5) Czy szefowie GO przy starostwach powiatowych właściwie wykorzystują potencjał PZZK.
6) Jakie problemy zidentyfikowano w obszarze: dowodzenia, prowadzenia działań połączonych, wsparcia i zabezpieczenia działań, współpracy cywilno – wojskowej itp.?
7) Które z realizowanych zadań wykonano w stopniu dobrym, bardzo dobrym lub dostatecznym?

WNIOSKI I UWAGI

.....
.....
.....
.....

Wypełnić i przesłać na adres..... do 24 wrzesień 08 do godz 1500
PPŁK K. KRAKOWSKI

Wypełnić i przesłać na adres..... do 24 wrzesień 08 do godz 1500
PPŁK K. KRAKOWSKI

ZAŁĄCZNIK 4

ANKIETA

nt. przygotowania kadr dowódczych i sztabowych do problematyki współdziałania z organami administracji rządowej i samorządowej w operacyjnym ćwiczeniu z wojskami pk. .....

W związku z badaniami prowadzonymi przez grupę badawczą ZAOiOĆ w obszarze współdziałania z administracją rządową i realizacją zadań tejże administracji w stanie wojny w strefie bezpośrednich działań wojennych przez organa administracji wojskowej lub/i organów dowodzenia szczebla strategicznego, operacyjnego lub taktycznego zwracam się do Pana/Pani z prośbą o udzielenie odpowiedzi i przytoczenie osobistych refleksji, poglądów i spostrzeżeń dotyczących problemów wykazanych w kolejnych pytaniach.

Ankieta jest anonimowa a wszelkie sugestie i osobiste wypowiedzi będą wykorzystane tylko i wyłącznie do celów badawczych w celu wypracowania form, metod i zasad realizacji zadań administracji rządowej w wypadku ogłoszenia stanu wojennego na wydzielonym lub całym terytorium kraju.

Wszelkie spostrzeżenia i sugestie będą mile widziane.

Szef Grupy Badawczej

1. Czy znane są Panu/Pani zadania administracji rządowej i samorządowej w stanie Pokoju/Kryzysu i Wojny?

☐ NIE ☐ TAK

Jeżeli TAK to czy brał Pan/Pani udział w szkoleniach dotyczących tej problematyki i przez kogo było ono organizowane?

2. Czy zdaniem Pana/ Pani zadania administracji rządowej i samorządowej mogą realizować Siły Zbrojne?

☐ NIE ☐ TAK

3. Jeżeli odpowiedział Pan/Pani Tak w poprzednim pytaniu, to kto zdaniem Pana/Pani powinien te zadania realizować?
(proszę podkreślić właściwy organ dowodzenia lub administracji wojskowej)

a. Naczelny Dowódca Sił Zbrojnych;
b. Dowódca Operacyjny;
c. Dowódca WSD PDO utworzone na bazie 2KZ;
d. Dowódca Wojsk Lądowych;
e. Dowództwo Związku Taktycznego, Oddziału w swoim pasie i rejonie działań;
f. Szef Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych;
g. Dowódca Okręgu Wojskowego;
h. Komendant WSzW;
i. Doraźne Grupy Operacyjne utworzone z wyznaczonych do tego dowództw;
j. Inne

.....
.....

4. Czy zdaniem Pana/ Pani powinna powstać procedura przekazania zadań administracji rządowej i samorządowej organom dowodzenia sił zbrojnych.

☐ NIE ☐ TAK

Jeżeli TAK to proszę ogólnie opisać zdaniem Pana/Pani w jaki sposób mogłoby to być realizowane:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. Czy jest Pana/ Pani przygotowany do realizacji zadań administracji rządowej i samorządowej w obszarze, pasie, rejonie działania Pańskich sił.

☐ NIE ☐ TAK

6. Czy brał Pana/ Pani udział w ćwiczeniu układu militarnego z układem pozamilitarnym w którym realizował Pan/Pani całościowo lub wybiórczo zadania administracji rządowej lub samorządowej w obszarze operacyjnym prowadzonego ćwiczenia.

☐ NIE ☐ TAK

Jeżeli Tak to proszę podać *nazwę ćwiczenia, jego przybliżony temat i główny ćwiczący szczebel dowodzenia* ze strony sił zbrojnych i układu pozamilitarnego;

.....
.....
.....
.....
.....

7. Które z zadań administracji rządowej są Panu/Pani znane najbardziej i jest Pan do ich realizacji przygotowany?

(proszę podkreślić właściwe)

a. Edukacji publicznej;
b. Ochrony zdrowia;
c. Kultury i ochrony zabytków;
d. Pomocy społecznej;
e. Ochrony środowiska;
f. Gospodarki wodnej, szczególnie ochrony przeciwpowodziowej;
g. Transportu zbiorowego i dróg publicznych;
h. Obronności;
i. Bezpieczeństwa publicznego

8. Czy zdaniem Pana/ Pani siły i środki wojewódzkiej administracji zespolonej i niezespolonej są wystarczające do realizacji zadań ochronnych infrastruktury krytycznej na obszarze województwa, powiatu w obszarze, pasie, rejonie działania Pańskich sił.

NIE ☐ TAK

Jeżeli Nie to jaki z elementów infrastruktury krytycznej wymaga wsparcia przez wydzielone elementy sił zbrojnych?

(proszę podkreślić właściwe)

- Zaopatrzenie w energię i paliwa;
- Łączności i sieci teleinformatycznych;
- Zaopatrzenia w żywność i wodę;
- Ochrona zdrowia;
- Transport i komunikacja;
- Ratownicze;
- Zapewniające ciągłość działania administracji publicznej;
- Przechowywania, stosowania substancji chemicznych i niebezpiecznych w tym rurociągi tych substancji.

9. Czy w ćwiczeniu do tej pory wspierał Pan/Pani działania administracji rządowej

☐ NIE ☐ TAK

10. Czy ktoś wystąpił do Pana/pani z prośbą o wsparcie i pomoc (na rzecz np. ochrony porządku publicznego)

☐ NIE ☐ TAK

11. Czy w trakcie ćwiczenia zetknął się Pan/Pani z zagadnieniami współpracy i współdziałania elementów sił zbrojnych i administracji rządowej?

(proszę zaznaczyć na skali)



Rzadko Często Zawsze w gdy mam czas

METRYCZKA

1. Jaki stopień wojskowy Pan/Pani posiada?

(proszę wpisać nazwę stopnia)

.....

2. Jaką posiada Pan/Pani wysługę lat?

(proszę podkreślić)

a) 0 lat;
b) 1-3 lata;
c) 4-6 lat;
d) 7-10 lat;
e) 10-15 lat;
f) 15 lat i więcej.

3. Jaką specjalność wojskową Pan/Pani reprezentuje?

(proszę podkreślić)

a) Ogólnowojskowa;
b) Inżynieryjna;
c) Rakietowa i Artylerii;
d) Łączności i Informatyki;
e) Logistyczna;
f) Rozpoznanie;
g) Obrona Przed Bronią Masowego Rażenia;
h) Obrona Przeciwlotnicza.

4. Jakie ma Pan/Pani wykształcenie?

(proszę podkreślić wszystkie kursy i studia jakie Pan/Pani ukończył/a)

a) Średnie;
b) Policealne;
c) Wyższe I stopnia;
d) Wyższe II stopnia;
e) Studia podyplomowe poza AON;.
f) Studia podyplomowe w AON;
g) Kursy specjalistyczne w ośrodkach NATO (proszę wpisać jakie)
.....
h) Kursy inne (proszę wpisać jakie) .....

ZAŁĄCZNIK 5

INDYWIDUALNA KARTA OCENY

ZEŚĆ I - DANE PERSONALNE			
AZWISKO I IMIĘ **Piotr BŁAZEUSZ**			
TOPIEN WOJSKOWY **ŁK**	RODZAJ WOJSK	STANOWISKO SŁUŻBOWE W ĆWICZENIU „PIERŚCIEŃ 09" **Szef Zespołu Analizy i Oceny**	
KRES OPINIOWANIA	CEL OPINIOWANIA		
ZĘŚĆ II – KRYTERIA OCENY			
HARAKTERYSTYKA OSOBISTA			
. Zaangażowanie i odpowiedzialność		Unikający zadań	
		Mało zaangażowany	
		Brak inicjatywy	
		Zaangażowany	
		Bardzo zaangażowany	
. Umiejętność podejmowania decyzji		Nietrafnie podejmuje decyzje	
		Trafnie podejmujący decyzje	
		Rzadko podejmujący decyzje	
		Spełniający wymogi	
		Niezdolny do podjęcia decyzji	
. Zdolność do pracy w zespole		W pełni zaangażowany	
		Przeciętnie zaangażowany	
		Wyróżniający się w zespole	
		Osiąga sukcesy	
		Czasami negatywnie wpływa na pracę zespołu	
I. Współpraca i taktowność		Zazwyczaj współpracujący z innymi	
		Nietaktowny i obraźliwy	
		Wyjątkowo taktowny i umiejący współpracować	
		Czasami trudny we współpracy	
		Efektywnie wykorzystuje współpracę w zespole	
5. Wiarygodność		Nie można mu zaufać	
		Czasami niewiarygodny	
		Zazwyczaj wiarygodny	
		Bardzo wiarygodny	
		Wyjątkowo wiarygodny	
6. Zdecydowanie		Wyjątkowo zdecydowany i podejmujący ryzyko	
		Bardzo zdecydowany i stanowczy	
		Wystarczająco zdecydowany	
		Czasami wykazujący brak zdecydowania	
		Niezdecydowany	
7. Odporność na stres		Nieefektywny pod wpływem stresu	
		Zmieszany	
		Pracujący szybko i zdecydowanie	
		Pracujący dobrze w warunkach stresu	
		Opanowany i efektywny	
8. Poziom wiedzy profesjonalnej		Bardzo kompetentny	
		Poziom zadawalający	
		Posiadający pewne braki wiedzy	
		Wyjątkowo profesjonalne umiejętności	
		Wiedza nieadekwatna do zajmowanego stanowiska	
9. Zdolności organizacyjne		Wyjątkowo dobry planista i organizator	
		Bardzo dobry planista	
		Wymagający dodatkowego doskonalenia	
		Zadawalający	
		Nie posiadający umiejętności organizacyjnych	
10. Komunikatywność	pismo	mowa	
			Zazwyczaj łatwy do zrozumienia
			Problemy z wyrażaniem myśli
			Niezrozumiały
			Zazwyczaj jasno i płynnie formułuje zadania
			Zawsze zwięzły, zrozumiały i przekonywujący
11. Stopień wykonawstwa zadań			Wyróżniający
			Bardzo dobry
			Wymagający dodatkowego doskonalenia
			Zadawalający
			Niedostateczny

CZEŚĆ III – OCENA OGOLNA	
Wyróżniająca	
Bardzo dobra	
Dobra	
Dostateczna	
Niedostateczna	

ZAŁĄCZNIK 6

WYNIKI Z BADAŃ ANKIETOWYCH

1. **TEAMAT BADAŃ**: PRZYGOTOWANIE KADR DOWÓDCZYCH I SZTABOWYCH DO PROBLEMATYKI WSPÓŁDZIAŁANIA Z ORGANAMI ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ I SAMORZĄDOWEJ;
2. **METODY BADAWCZE:** sondaż diagnostyczny/ankietowa;
3. **CEL BADAŃ:** Uzyskanie danych dotyczących przygotowania kadry dowództw i sztabów wojsk lądowych do współdziałania w stanie wojny z organami administracji rządowej i samorządowej w zakresie realizacji zadań tejże administracji przez organa dowodzenia sił zbrojnych RP
4. **CZAS BADAŃ:** Badania przeprowadzono w trakcie trwania operacyjnego ćwiczenia z wojskami pk. ANAKONDA 08.
5. **MIEJSCE BADAŃ:** WSD PDO, WSZW SZCZECIN, SD 1DZ, SD 21 BSP.
6. **PROBLEMATYKA BADAŃ:** Patrz załącznik 2 – kwestionariusz ankiety;

OPIS PRZEBIEGU BADAŃ: Ankietowaniu poddano obsadę etatową stanowisk dowodzenia i kierowania wymienionych wyżej elementów. Ankietowaniu poddano szefów zespołów funkcjonalnych tychże stanowisk dowodzenia i kierowania.

Ankietowaniu poddano następujące ilości oficerów:

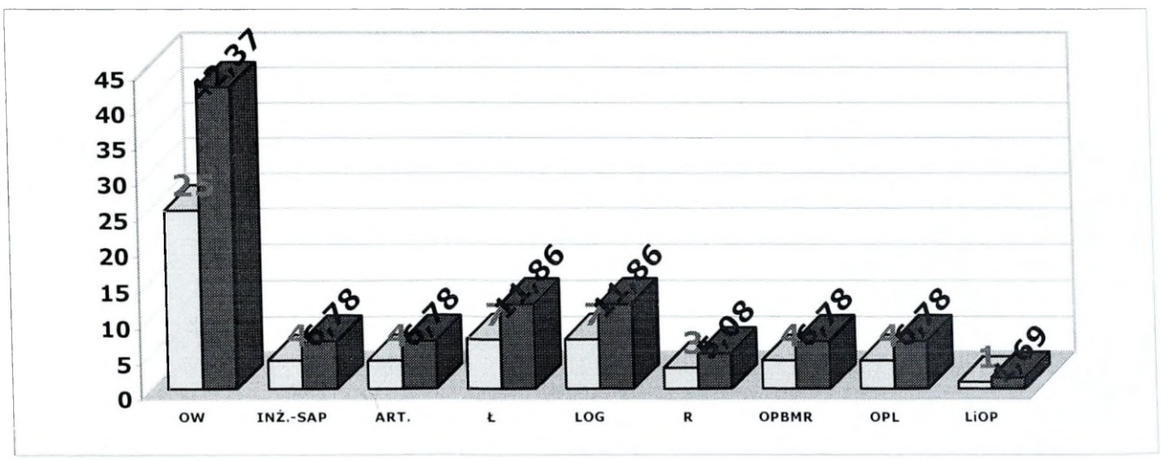
1.	WSZW WSD	-	5
2.	PDO	-	30
3.	1 DZ	-	18
4.	21 BSP	-	12
	RAZEM		65

Uzyskane odpowiedzi po analizie statystycznej przedstawione zostały w dalszej części opracowania.

Respondenci reprezentowali następujące specjalności wojskowe:

LP	WYSZCZEGÓLNIENIE	ilość	procent
1	OW	25	42,37
2	INŻ.-SAP	4	6,78
3	ART.	4	6,78
4	Ł	7	11,86
5	LOG	7	11,86
6	R	3	5,08
7	OPBMR	4	6,78
8	OPL	4	6,78
9	LiOP	1	1,69
Razem		59	100,00

Źródło: Opracowanie własne

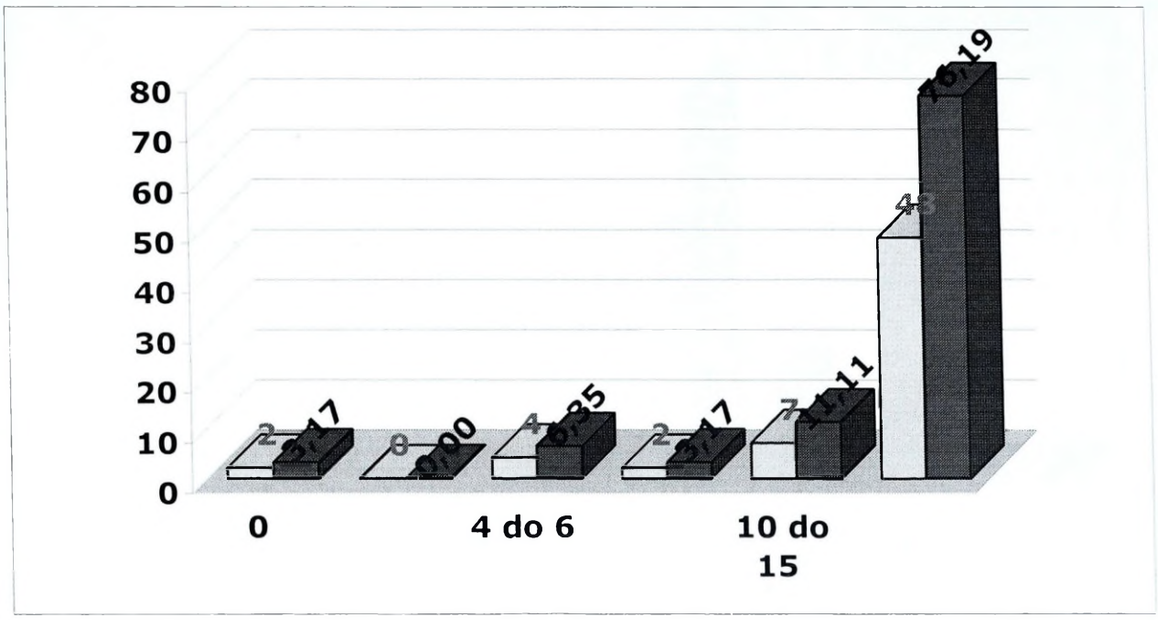


Rys. 1. Skład respondentów według kryterium specjalności wojskowej
Źródło: Opracowanie własne

Respondenci posiadali następujący staż służby wojskowej:

LP	WYSZCZEGÓLNIENIE	ilość	procent
1	0	2	3,17
2	1 do 3	0	0,00
3	4 do 6	4	6,35
4	7 do 10	2	3,17
5	10 do 15	7	11,11
6	15 i więcej	48	76,19
Razem		63	100,00

Źródło: Opracowanie własne



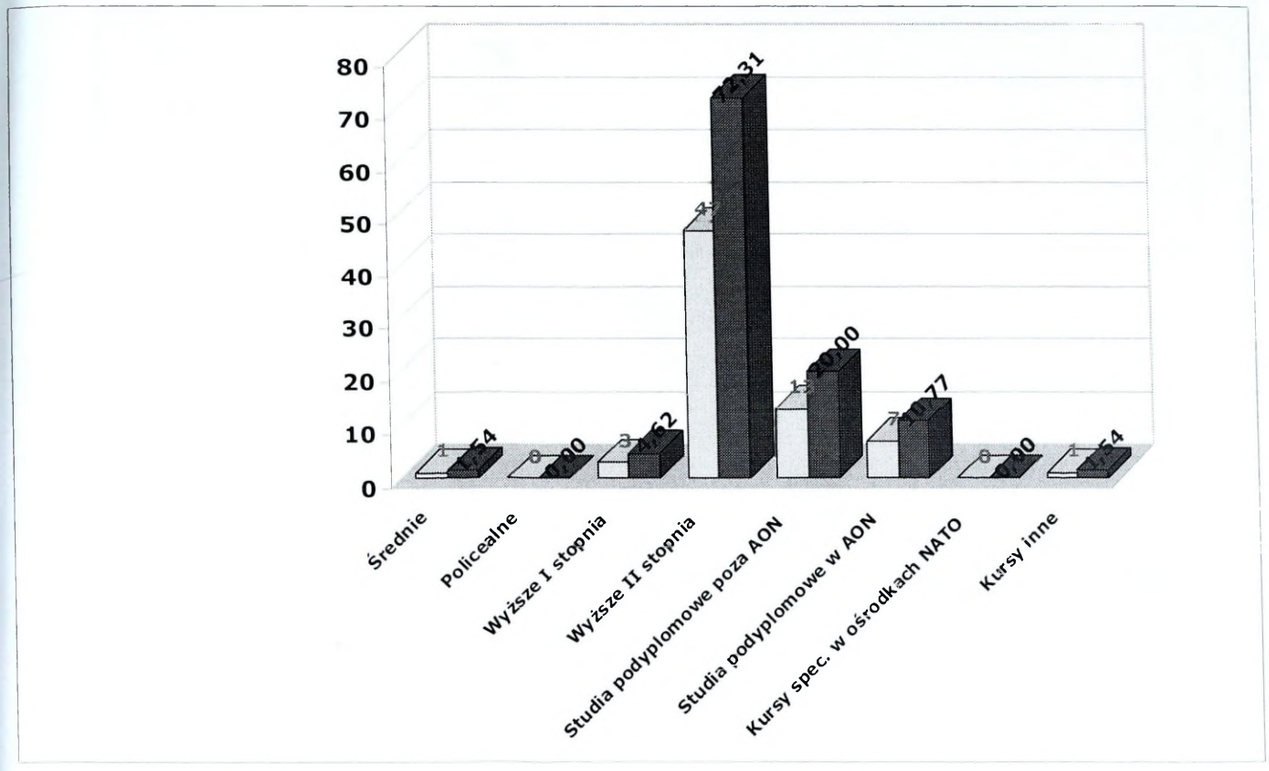
Rys. **2. Skład respondentów według kryterium wysługi lat**

Źródło: Opracowanie własne

Respondenci reprezentowali następujące wykształcenie:

LP	WYSZCZEGÓLNIENIE	LICZBA RESPONDENTÓW	PROCENT RESPONDENTÓW
1	Średnie	1	1,54
2	Policealne	0	0,00
3	Wyższe I stopnia	3	4,62
4	Wyższe II stopnia	47	72,31
5	Studia podyplomowe poza AON	13	20,00
6	Studia podyplomowe w AON	7	10,77
7	Kursy spec. w ośrodkach NATO	0	0,00
8	Kursy inne	1	1,54
	Razem	65	

Źródło: Opracowanie własne



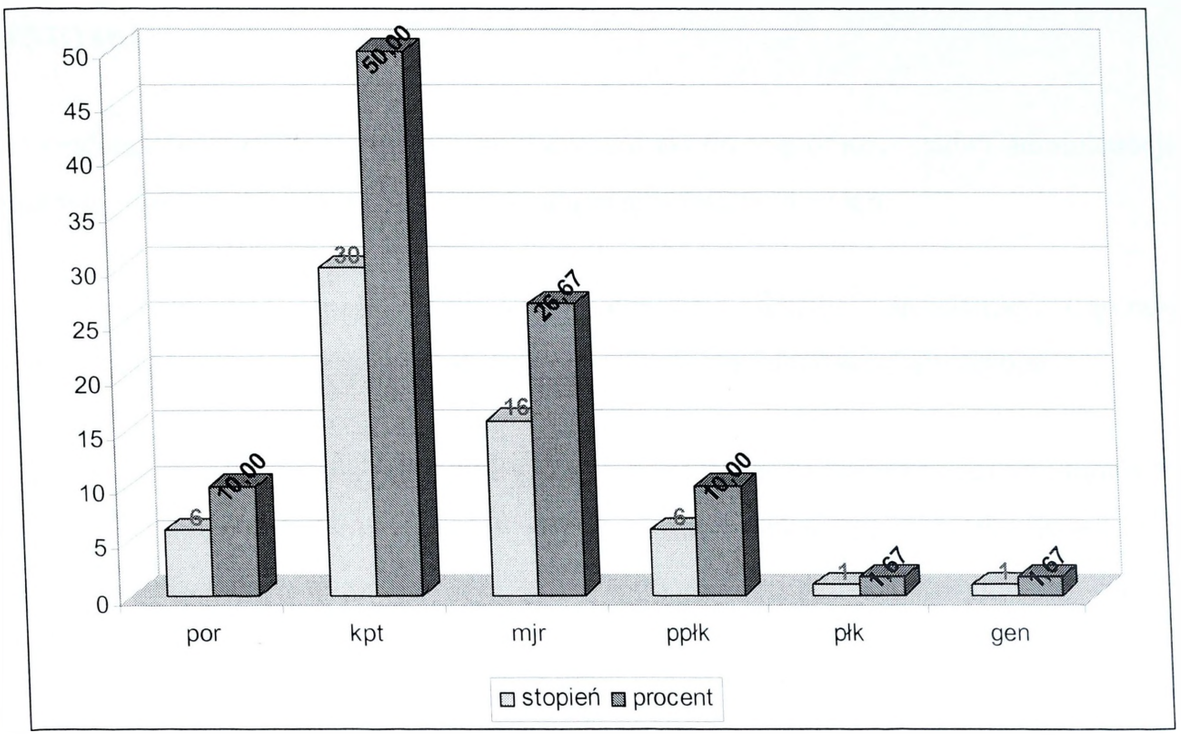
Rys. 3. Skład respondentów według kryterium wykształcenia

Źródło: Opracowanie własne

Respondenci posiadali następujące stopnie wojskowe:

LP	WYSZCZEGÓLNIENIE	LICZBA RESPONDENTÓW	PROCENT RESPONDENTÓW
1	por	6	10,00
2	kpt	30	50,00
3	mjr	16	26,67
4	ppłk	6	10,00
5	płk	1	1,67
6	gen	1	1,67
Razem		60	100,00

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 4. Skład respondentów według kryterium stopnia wojskowego

Źródło: Opracowanie własne

WNIOSKI:

1. Respondenci w większości nie są zdecydowani co do znajomości zadań administracji rządowej i samorządowej, w 51 % deklarują znajomość tych zadań.

2. Prawie 2/3 (57%) respondentów jest zdania, że zadania administracji rządowej i samorządowej w obszarze prowadzenia operacji mogą realizować siły zbrojne.

3. Jednocześnie wskazując na odmienne szczeble dowodzenia i kierowania, które mogły by te zadania realizować: Dowódca OW (10%), Naczelny Dowódca Sił Zbrojnych (11%), Szef Inspektoratu wsparcia (11%), Doraźne Grupy Operacyjne utworzone z wyznaczonych do tego dowództw (28%), WSzW (30%).

4. Respondenci nie są przekonani, czy powinna powstać procedura przyjęcia i przekazania zadań administracji rządowej i samorządowej.

5. Ponad 80% respondentów deklaruje, że nie jest przygotowana do realizacji zadań administracji rządowej i samorządowej. Co w tym wypadku może być pochodną tego, że w 82% nie brała jeszcze udziału w ćwiczeniach z układem pozamilitarnym lub nawet jeśli brała udział to nie miała z tą problematyką do czynienia.

6. Spośród licznych zadań administracji państwowej najbardziej znane są zadania wynikające z zapewnienia obronności (30%) i porządku publicznego (23%), następnie kultury i ochrony zabytków, na co miało wpływ uczestnictwo oficerów w przedmiotowych kursach (ochrony dóbr kultury i zabytków).

7. W opinii respondentów zdolności administracji rządowej w zakresie ochrony infrastruktury krytycznej są niewystarczające. Wsparcia wymagają szczególnie elementy: zaopatrzenia w energię i paliwa, łączności, ratownictwa i ochrony ludności, kierowania administracją, w dalszej kolejności przechowywania, stosowania substancji chemicznych i niebezpiecznych w tym rurociągi tych substancji.

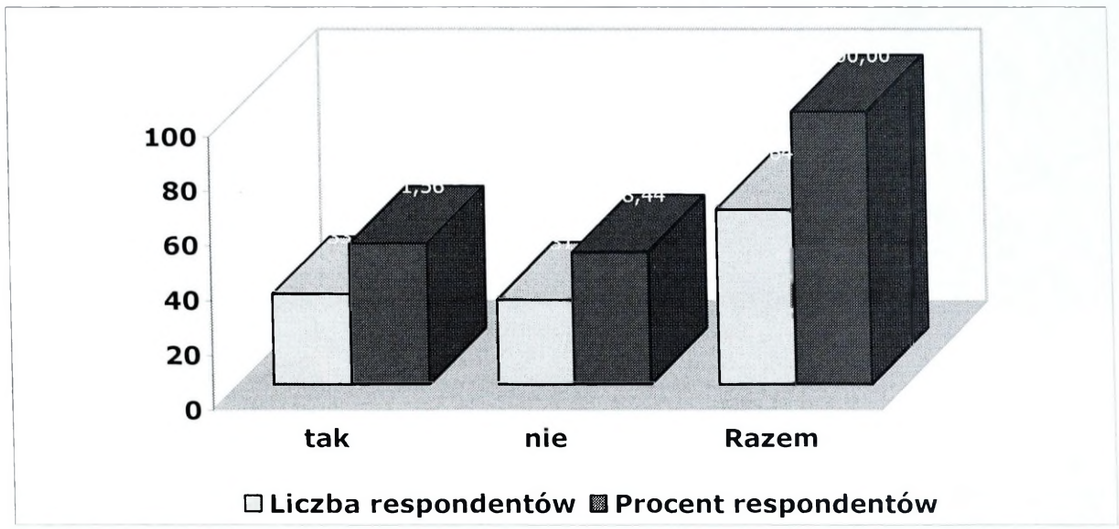
8. W trakcie prowadzenia ćwiczenia 2/3 respondentów nie zetknęła się z obszarem współpracy cywilno-wojskowej, ani nie wspierała zadań tego typu.

9. ZESTAWIENIE WYNIKÓW BADAŃ ANKIETOWYCH

1. Na pytanie- czy znane są Panu/Pani zadania administracji rządowej i samorządowej w stanie Pokoju/Kryzysu i Wojny? Respondenci odpowiedzieli:

PYTANIE	LICZBA RESPONDENTÓW	PROCENT RESPONDENTÓW
tak	33	51,56
nie	31	48,44
Razem	64	100,00

Źródło: Opracowanie własne

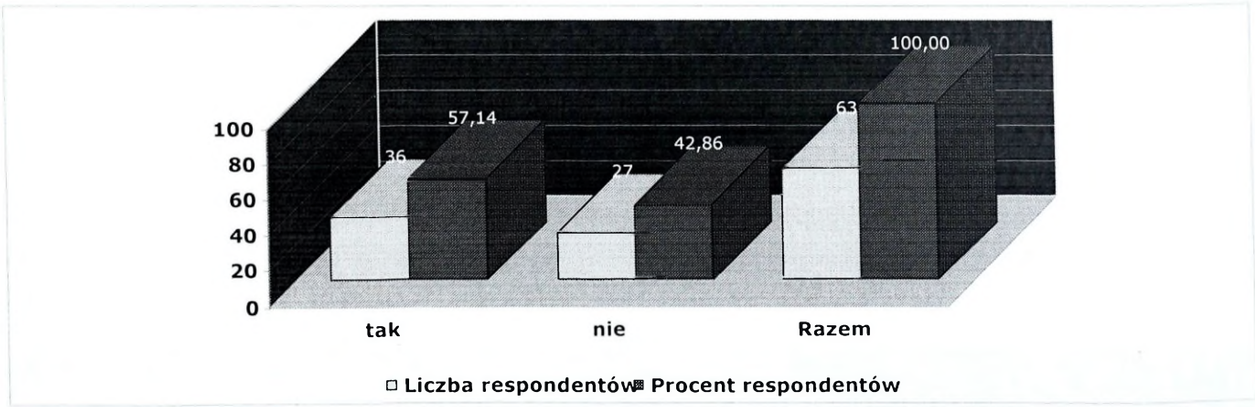


Rys. 5. Odpowiedzi respondentów
Źródło: Opracowanie własne

2. Na pytanie czy zdaniem Pana/ Pani zadania administracji rządowej i samorządowej mogą realizować Siły Zbrojne? Respondenci odpowiedzieli:

pytanie/odpowiedź	Liczba odpowiedzi	Procent respondentów
tak	36	57,14
nie	27	42,86
Razem	63	100,00

Źródło: Opracowanie własne

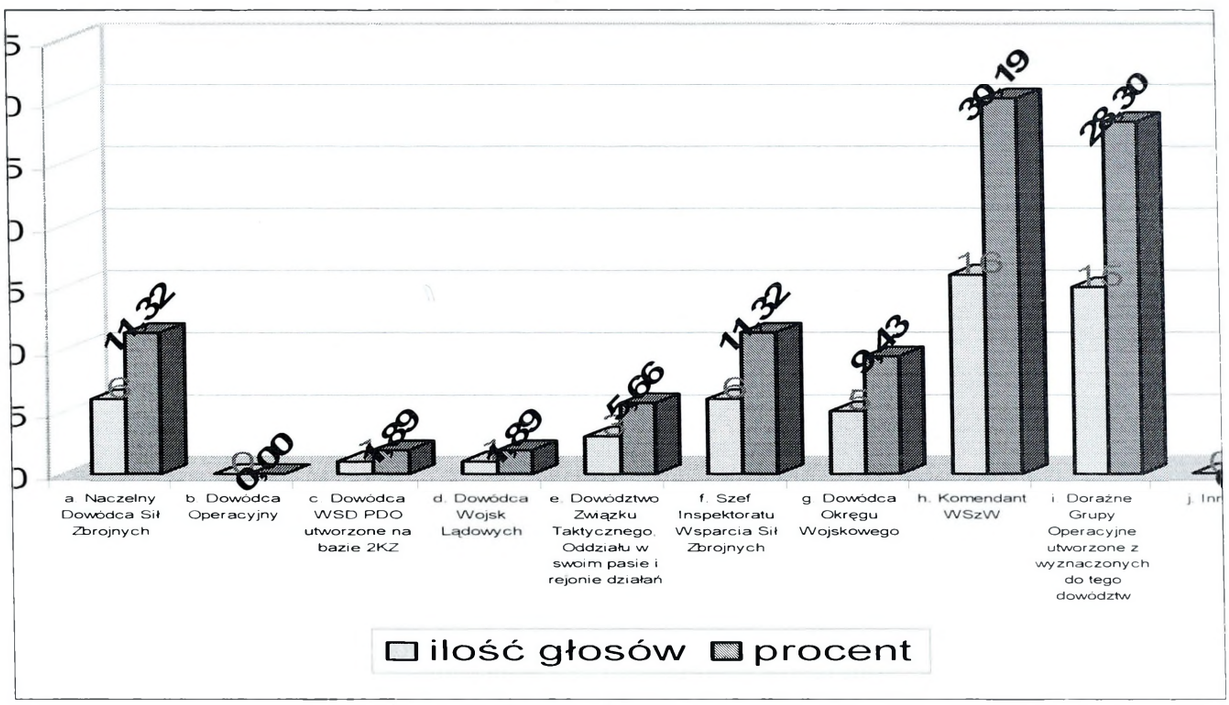


Rys. 6. Odpowiedzi respondentów
Źródło: Opracowanie własne

3. Na pytanie kto zdaniem Pana/Pani powinien realizować zadania administracji rządowej i samorządowej w stanie wojny? /właściwy organ dowodzenia lub administracji wojskowej/ respondenci odpowiedzieli:

Właściwy organ dowodzenia lub administracji wojskowej	LICZBA RESPONDENTÓW	PROCENT RESPONDENTÓW
a. Naczelny Dowódca Sił Zbrojnych	6	11,32
b. Dowódca Operacyjny	0	0,00
c. Dowódca WSD PDO utworzone na bazie 2KZ	1	1,89
d. Dowódca Wojsk Lądowych	1	1,89
e. Dowództwo Związku Taktycznego, Oddziału w swoim pasie i rejonie działań	3	5,66
f. Szef Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych	6	11,32
g. Dowódca Okręgu Wojskowego	5	9,43
h. Komendant WSzW	16	30,19
i. Doraźne Grupy Operacyjne utworzone z wyznaczonych do tego dowództw	15	28,30
j. Inne	0	0,00
Razem	53	100,00

Źródło: Opracowanie własne



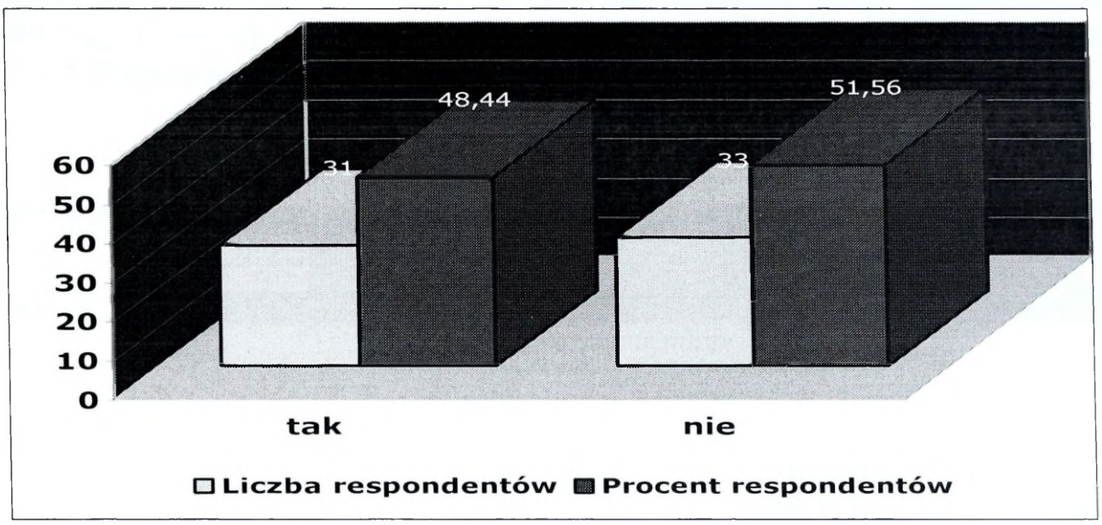
Rys. 7. Odpowiedzi respondentów

Źródło: Opracowanie własne

4. Na pytanie Czy zdaniem Pana/ Pani powinna powstać procedura przekazania zadań administracji rządowej i samorządowej organom dowodzenia sił zbrojnych? Respondenci odpowiedzieli:

odpowiedź	LICZBA RESPONDENTÓW	PROCENT RESPONDENTÓW
tak	31	48,44
nie	33	51,56
Razem	**64**	**100,00**

Źródło: Opracowanie własne



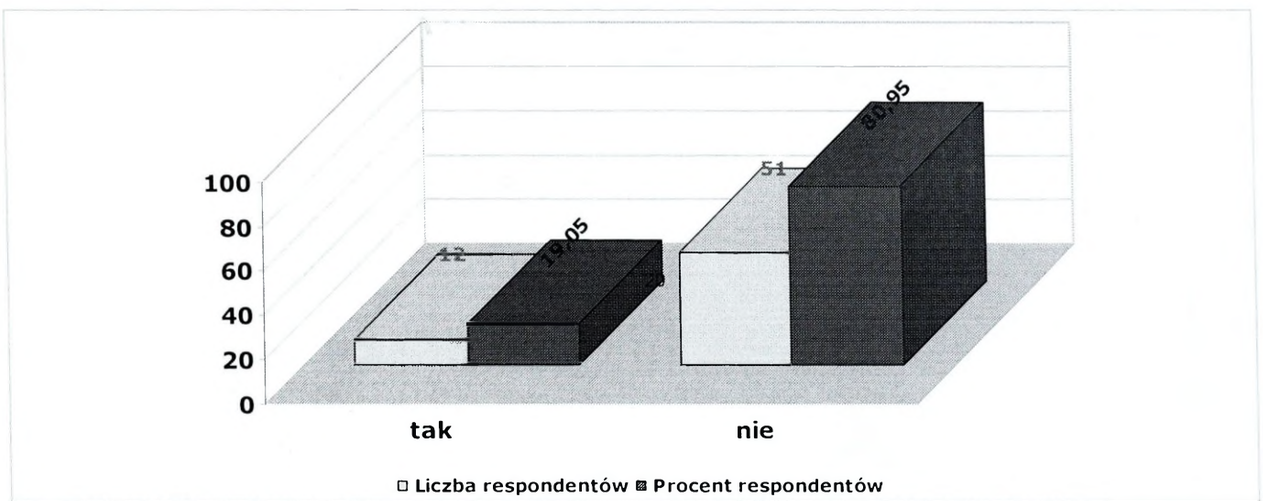
Rys. 8. Odpowiedzi respondentów

Źródło: Opracowanie własne

5. Na pytanie- Czy jest Pana/ Pani przygotowany do realizacji zadań administracji rządowej i samorządowej w obszarze, pasie, rejonie działania Pańskich sił? Respondenci odpowiedzieli:

odpowiedź	LICZBA RESPONDENTÓW	PROCENT RESPONDENTÓW
tak	12	19,05
nie	51	80,95
Razem	63	100,00

Źródło: Opracowanie własne



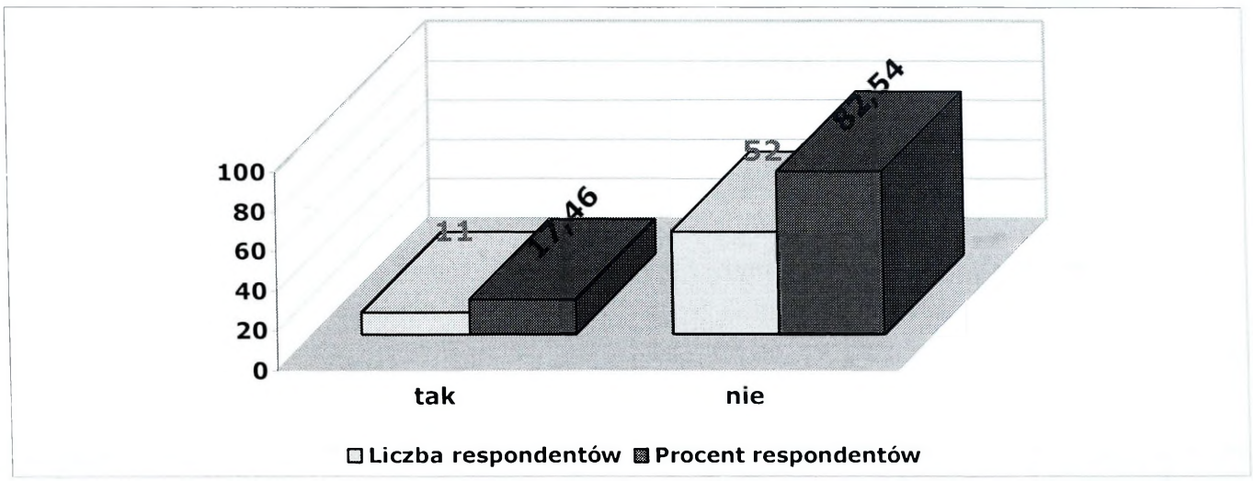
Rys. 9. Odpowiedzi respondentów

Źródło: Opracowanie własne

6. Na pytanie- Czy brał Pana/ Pani udział w ćwiczeniu układu militarnego z układem pozamilitarnym w którym realizował Pan/Pani całościowo lub wybiórczo zadania administracji rządowej lub samorządowej w obszarze operacyjnym prowadzonego ćwiczenia? Respondenci odpowiedzieli:

odpowiedź	odpowiedzi	Procent
tak	11	17,46
nie	52	82,54
Razem	**63**	**100,00**

Źródło: Opracowanie własne



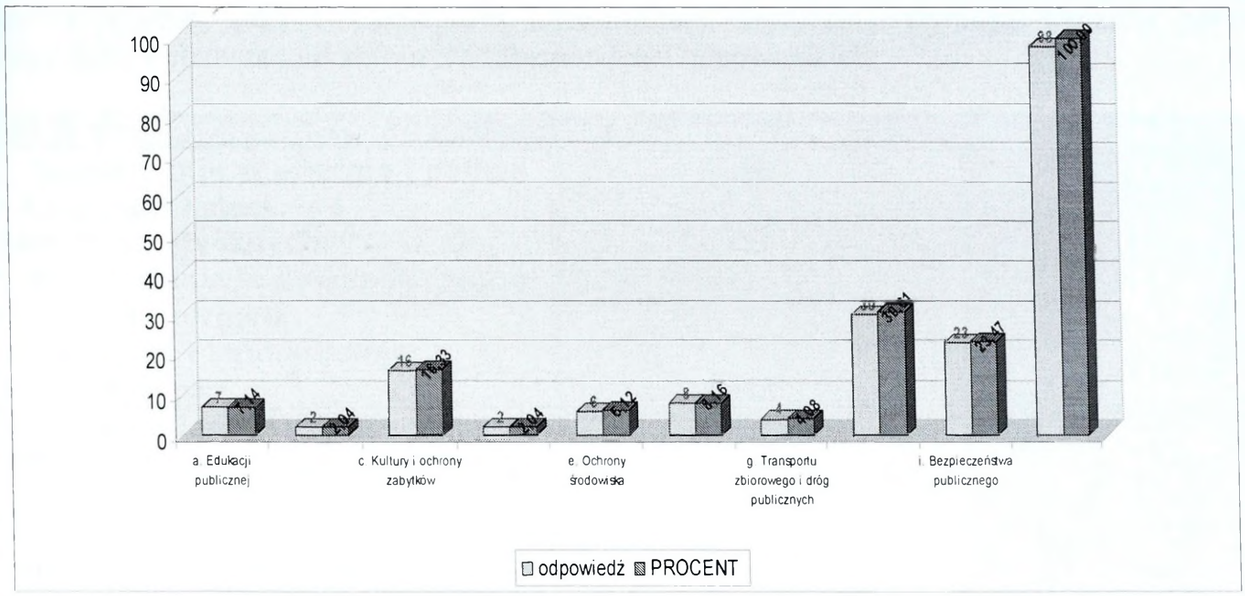
Rys. 10. Odpowiedzi respondentów

Źródło: Opracowanie własne

7. Na pytanie- Które z zadań administracji rządowej są Panu/Pani znane najbardziej i jest Pan do ich realizacji przygotowany? Respondenci odpowiedzieli:

zadania	odpowiedź	PROCENT
a. Edukacji publicznej	7	7,14
b. Ochrony zdrowia	2	2,04
c. Kultury i ochrony zabytków	16	16,33
d. Pomocy społecznej	2	2,04
e. Ochrony środowiska	6	6,12
f. Gospodarki wodnej, szczególnie ochrony przeciwpowodziowej	8	8,16
g. Transportu zbiorowego i dróg publicznych	4	4,08
h. Obronności	30	30,61
i. Bezpieczeństwa publicznego	23	23,47
Razem	**98**	**100,00**

Źródło: Opracowanie własne



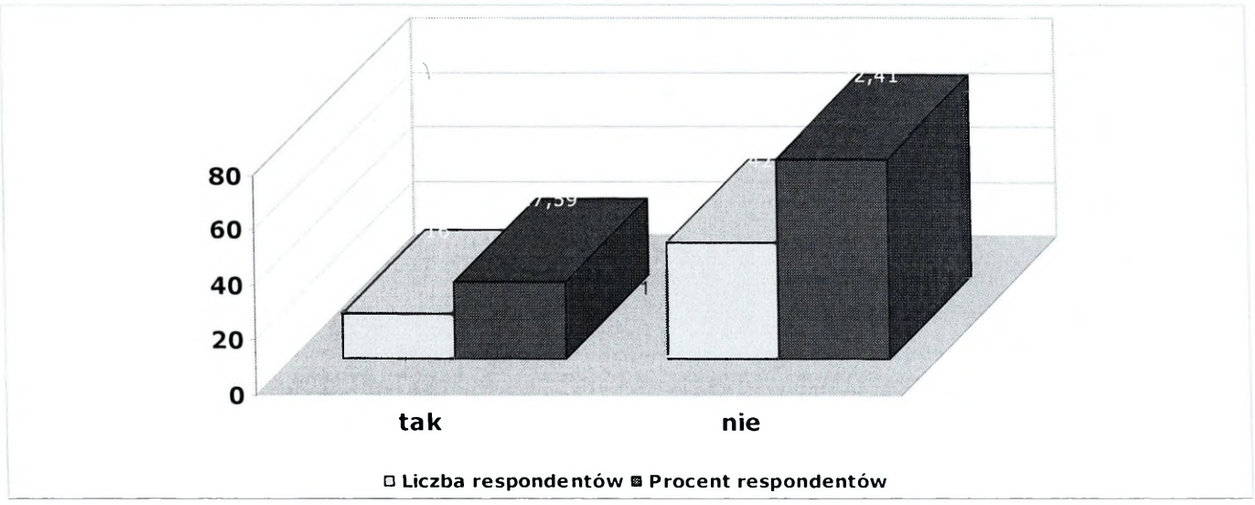
Rys. 11. Odpowiedzi respondentów

Źródło: Opracowanie własne

8. Na pytanie-Czy zdaniem Pana/ Pani siły i środki wojewódzkiej administracji zespolonej i niezespolonej są wystarczające do realizacji zadań ochronnych infrastruktury krytycznej na obszarze województwa, powiatu w obszarze, pasie, rejonie działania Pańskich sił? Respondenci odpowiedzieli:

odpowiedź	LICZBA RESPONDENTÓW	PROCENT RESPONDENTÓW
tak	16	27,59
nie	42	72,41
Razem	**58**	**100,00**

Źródło: Opracowanie własne



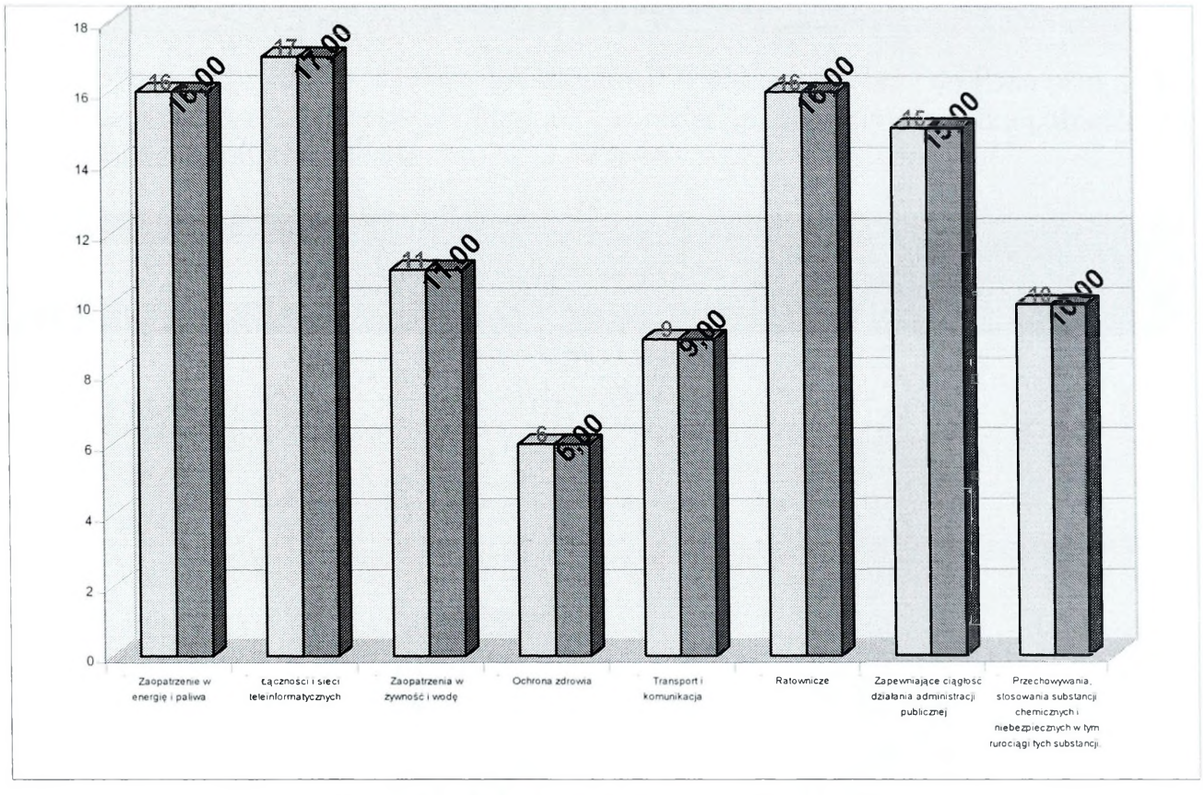
Rys. 12. Odpowiedzi respondentów

Źródło: Opracowanie własne

9. Na pytanie- jaki z elementów infrastruktury krytycznej wymaga wsparcia przez wydzielone elementy sił zbrojnych? Respondenci odpowiedzieli:

STOPIEŃ WARTOŚCI	odpowiedź	procent
- Zaopatrzenie w energię i paliwa	16	16,00
- Łączności i sieci teleinformatycznych	17	17,00
- Zaopatrzenia w żywność i wodę	11	11,00
- Ochrona zdrowia	6	6,00
- Transport i komunikacja	9	9,00
- Ratownicze	16	16,00
- Zapewniające ciągłość działania administracji publicznej	15	15,00
- Przechowywania, stosowania substancji chemicznych i niebezpiecznych w tym rurociągi tych substancji.	10	10,00
Razem	100	100,00

Źródło: Opracowanie własne



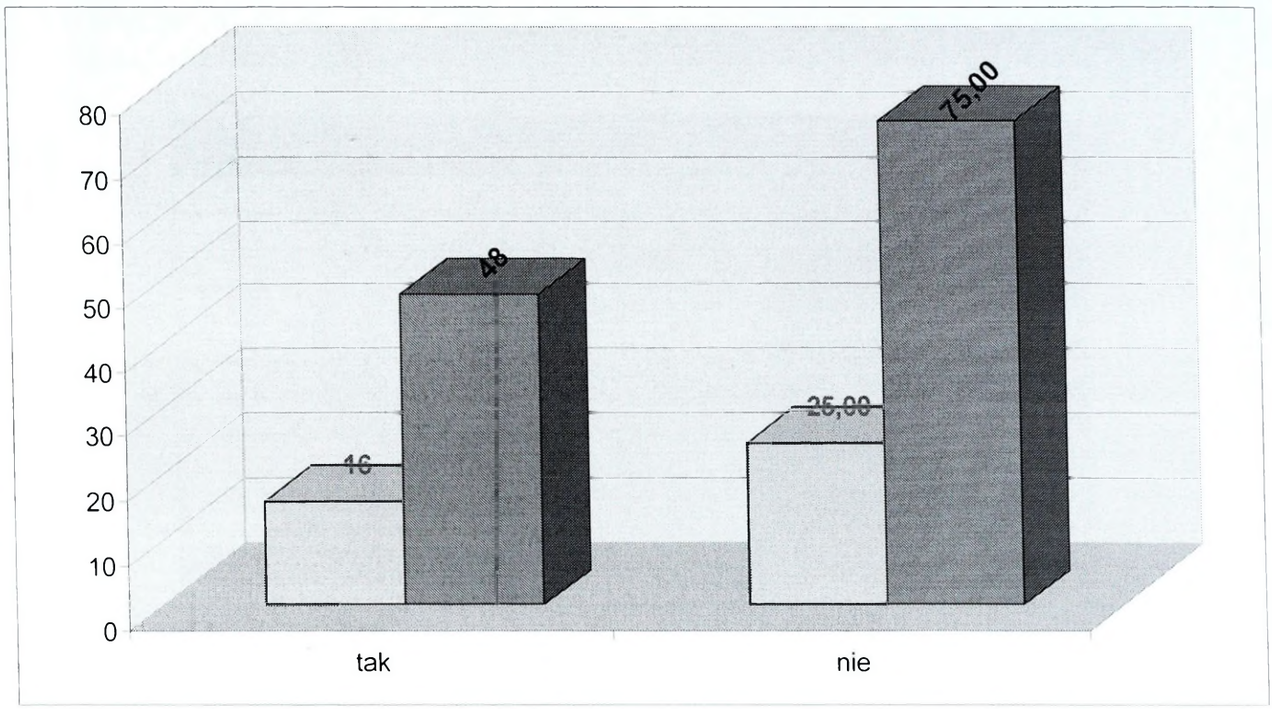
Rys. 12. Odpowiedzi respondentów

Źródło: Opracowanie własne

10. Na pytanie Czy w ćwiczeniu do tej pory wspierał Pan/Pani działania administracji rządowej-respondenci odpowiedzieli:

odpowiedź	liczba respondentów	procent respondentów
tak	16	25,00
nie	48	75,00
Razem	64	100,00

Źródło: Opracowanie własne



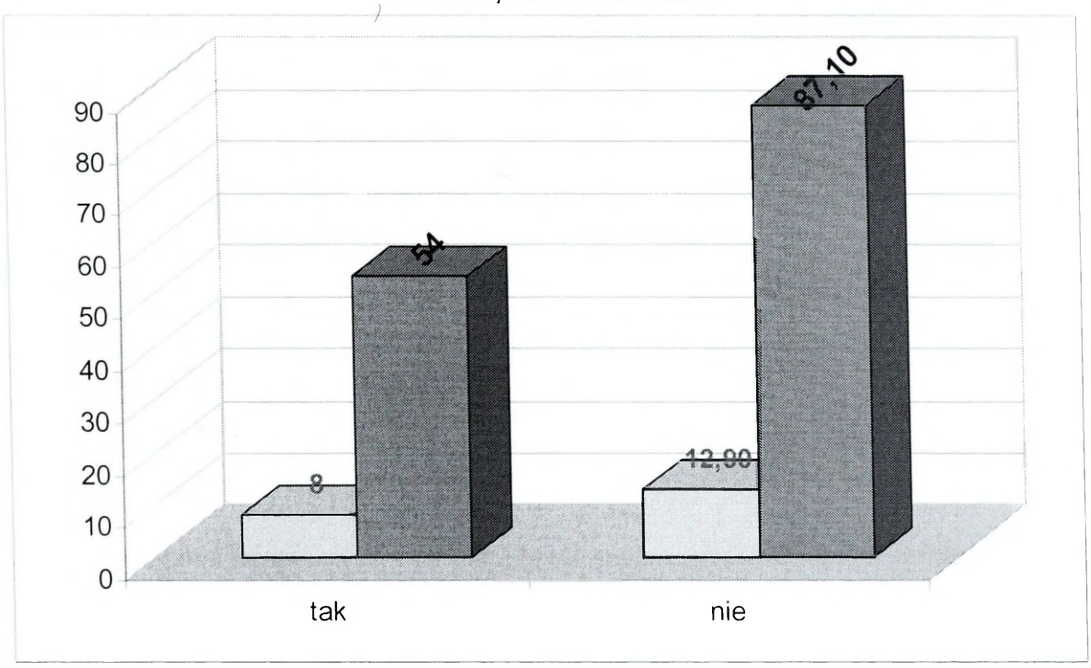
Rys. 13. Odpowiedzi respondentów

Źródło: Opracowanie własne

12. Na pytanie- czy ktoś z organów administracji rządowej wystąpił do Pana/pani trakcie ćwiczenia z prośbą o wsparcie i pomoc (na rzecz np. ochrony porządku publicznego) respondenci odpowiedzieli:

odpowiedź	LICZBA RESPONDENTÓW	PROCENT RESPONDENTÓW
tak	8	12,90
nie	54	87,10
Razem	**62**	**100,00**

Źródło: Opracowanie własne



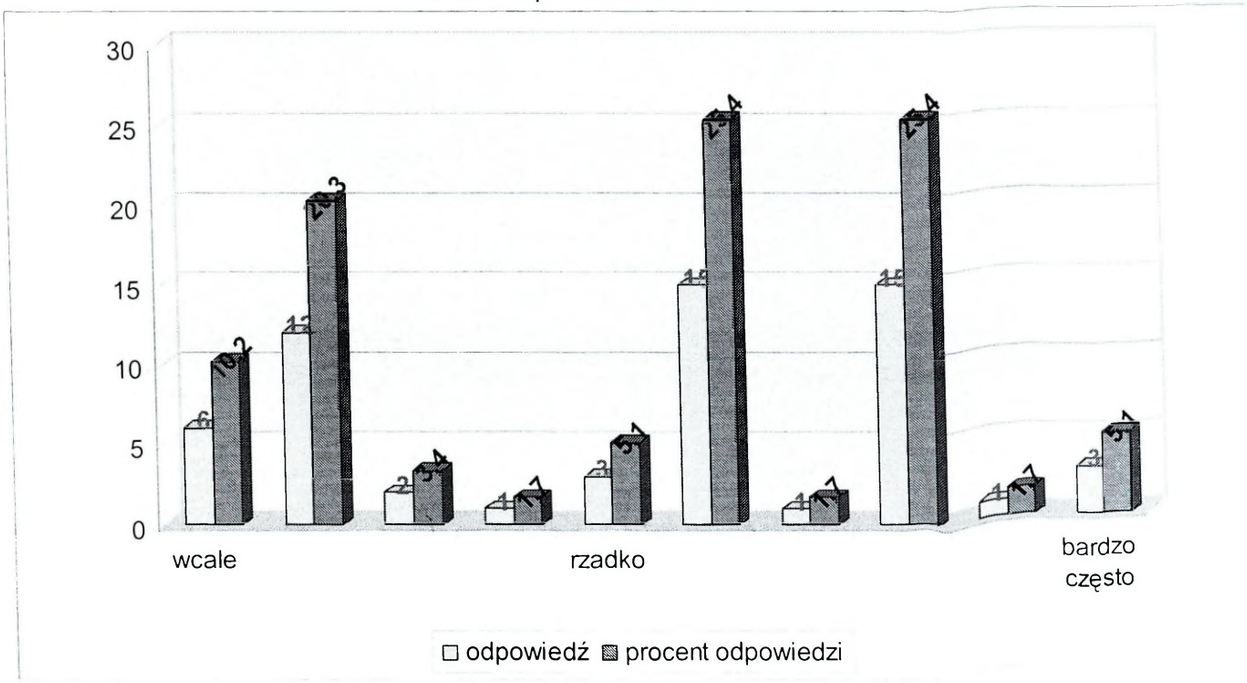
Rys. 14. Odpowiedzi respondentów

Źródło: Opracowanie własne

13. Na pytanie- Czy w trakcie ćwiczenia zetknął się Pan/Pani z zagadnieniami współpracy i współdziałania elementów sił zbrojnych i administracji rządowej? Respondenci odpowiedzieli:

odpowiedź	LICZBA RESPONDENTÓW	PROCENT RESPONDENTÓW
wcale	6	10,17
	12	20,34
	2	3,39
	1	1,69
rzadko	3	5,08
	15	25,42
	1	1,69
	15	25,42
	1	1,69
bardzo często	3	5,08
Razem	**59**	**100,00**

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 15. Odpowiedzi respondentów

Źródło: Opracowanie własne

Opracował:
Ppłk dr Krzysztof KRAKOWSKI
21 stycznia 2010

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 75026
II
Akademii Obrony Narodowej