

DANES-PICTA.COM

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



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AON wewn. 4437/92

Do użytku służbowego

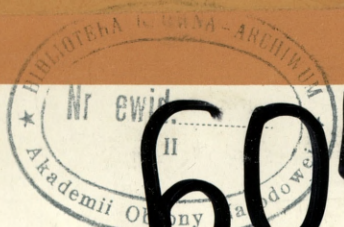
Egz. Nr 13

SZKOLENIE SZTABÓW I WOJSK

CZĘŚĆ III

SYSTEM PRZYGOTOWANIA KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/1893

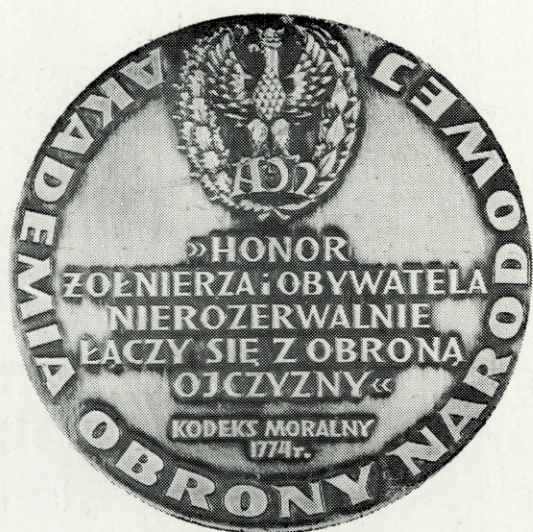


WARSZAWA

60437

1992







AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

prof. dr hab. Bogdan SZULC

ppłk dypl. Zbigniew KWIATKOWSKI

ppłk dr inż. Stanisław KULCZYŃSKI

ppłk dr Józef HALIK

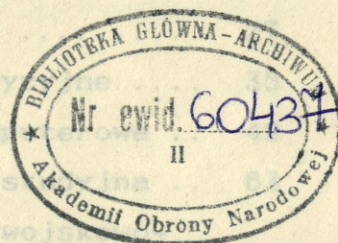
ppłk prof. dr hab. Waldemar BRZOSTEK

AON wewn. 4437/92

ppłk dr inż. Jacek PAWŁOWSKI

ppłk dr Henryk HERSHMAN

BIBLIOGRAFIA



~~.....służbowego~~
Egz. Nr 13

SZKOLENIE SZTABÓW I WOJSK

CZEŚĆ III

SYSTEM PRZYGOTOWANIA KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH



WARSZAWA

1992

SPIS TREŚCI

1. Płk doc.dr hab. Bogdan SZULC		
Ppłk dypl. Zbigniew KWIATKOWSKI	- Ćwiczenia	5
2. Ppłk dr inż. Stanisław KULCZYŃSKI	- Manewry	27
3. Ppłk dr Józef HALIK	- Gry decyzyjne	35
4. Płk prof.dr hab. Waldemar BRZOSTEK	- Gry komputerowe ..	49
5. Płk dr Jacek PAWŁOWSKI	- Podróż studyjna ..	63
6. Płk dr Henryk HERMAN	- Podróż wojskowo- -historyczna	73
BIBLIOGRAFIA		81

1. ĆWICZENIA

Płk doc. dr hab. Bogdan SZULC
Ppłk dypl. Zbigniew KWIATKOWSKI

Ćwiczenia jako forma kształcenia

*Nie ma węższej i bardziej
niestatej rzeczy niż blask potęgi,
nie opartej na rodzimych si-
łach.*

Tacyt

1. ĆWICZENIA

Płk doc. dr hab. Bogdan SZULC
Ppłk dypl. Zbigniew KWIATKOWSKI

Ćwiczenia jako forma kształcenia

Jedną z najbardziej skutecznych form kształcenia (szkolenia i doskonalenia) dowództw, sztabów i wojsk są ćwiczenia taktyczne, operacyjne i strategiczne. Tezę powyższą potwierdziły już wielokrotnie prowadzone badania oraz praktyka szkoleniowa wojsk i sztabów. Oficerowie jednostek wojskowych, sztabów oraz instytucji centralnych MON, dostrzegając walory dydaktyczne tej formy, uznają ją za niezbędną i to zarówno w systemie przygotowania i doskonalenia indywidualnego oficerów, jak również w procesie szkolenia zespołowego.

Dotychczasowe doświadczenia wskazują, iż sformułować można jedną, wspólną w swej istocie teorię ćwiczeń, dla wszystkich szczebli dowodzenia wojskami. Ze względu jednak na specyfikę rozpatrywanych problemów oraz obszar działań (rzeczywistych i umownych) możemy wyodrębnić ćwiczenia:

- taktyczne;
- operacyjne;
- strategiczne.

Przez ćwiczenia taktyczne rozumiemy formę organizacyjną praktycznego szkolenia oficerów, sztabów i wojsk na szczeblach taktycznych, w ramach której ćwiczący działają zgodnie z zasadami taktyczno-operacyjnymi w warunkach zbliżonych do rzeczywistego pola walki.

Podobnie można określić ćwiczenia operacyjne. Kwestia tych ćwiczeń wymaga jednak nieco innego spojrzenia. Wydaje się bowiem, że w warunkach polskich nie ma możliwości przeprowadzenia ćwiczeń tego typu z wojskami, aczkolwiek nie należy wykluczyć użycia wojsk w niektórych fragmentach ćwiczeń operacyjnych. Skala działań jednak będzie miała charakter taktyczny.

W aspekcie powyższego możemy określić, że ćwiczenia operacyjne to praktyczna forma organizacyjna szkolenia oficerów i sztabów na szczeblach WZO i ZO, w ramach której ćwiczący rozwiązują problemy operacyjne zgodnie z zasadami doktrynalnymi.

W praktyce szkoleniowej często ze względu na głębokość rozpatrywanych problemów oraz biorące w nim udział sztaby (często w ograniczonym zakresie) ćwiczenia przyjmują wymiar taktyczno-operacyjny (operacyjno-taktyczny). Dotyczyć to może również ćwiczeń operacyjnych, które ze względu na rozpatrywane problemy mogą przybrać charakter operacyjno-strategiczny.

Trudno w polskich warunkach mówić o ćwiczeniach strategicznych choć, jak sądzimy, na szczeblu kierownictwa MON oraz Komitetu Obrony można tego typu ćwiczenia prowadzić, szczególnie gdy treścią ich staną się problemy systemu obronnego państwa.

W takim kontekście ćwiczeniami strategicznymi możemy nazwać praktyczną formę doskonalenia kierownictwa sił zbrojnych w aspekcie przygotowania do decydowania o problemach obrony państwa.

Konkludując możemy zatem zauważyć, że o ćwiczeniach jako formie szkolenia - stosowanej planowo i celowo - powinniśmy w zasadzie mówić na szczeblach taktycznych i operacyjnych.

Ćwiczenia taktyczne i operacyjne^{1/} jako jedyna w swoim rodzaju forma praktycznego kształcenia w warunkach pokojowych, spełniają różnorodne funkcje w zakresie przygotowania do działań bojowych oficerów, sztabów i wojsk. W zależności od stopnia trudności, warunków organizacyjnych i stosowanych metod pozwalają one na realizację szerokiego zakresu celów. Za główne cele ćwiczeń taktyczno-operacyjnych najczęściej przyjmuje się:

- doskonalenie umiejętności dowódców i sztabów w organizowaniu walki, bitwy i operacji, zabezpieczeniu działań bojowych oraz utrzymaniu ciągłości dowodzenia i współdziałania;
- doskonalenie sposobów zdobywania i utrzymania ciągłej inicjatywy operacyjno-taktycznej w zakresie tworzenia zdecydowanej przewagi nad przeciwnikiem w wybranym miejscu i czasie oraz stosowania zaskakujących, nieszablonowych form prowadzenia walki;
- doskonalenie organizacji systemów ognia poszczególnych rodzajów wojsk i kierowanie nimi w walce;

1/ W dalszych rozważaniach do określenia problemów jednakowo ważnych dla obu grup ćwiczeń będzie zamiennie stosowana nazwa: *ćwiczenia taktyczno-operacyjne*.

- doskonalenie dowódców w umiejętności przyjmowania właściwego ugrupowania oraz maksymalnego wykorzystania właściwości taktyczno-technicznych broni i sprzętu bojowego;
- doskonalenie form i metod działalności wychowawczej, przyczyniającej się do wyrabiania odporności psychicznej żołnierzy, wytrzymałości na trudy życia wojskowego oraz pełnego wykonywania zadań szkoleniowych;
- zgrywanie związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów do prowadzenia zdecydowanych o dużej możliwości manewru, ciągłych, skomplikowanych, dynamicznych działań bojowych;
- sprawdzenie stopnia gotowości sztabów i wojsk do wykonywania zadań we wszystkich rodzajach walki, w różnych warunkach meteorologicznych i terenowych;
- sprawdzenie gotowości i umiejętności mobilizacyjnego rozwinięcia związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów;
- badanie problematyki taktycznej i operacyjnej wojsk oraz wypracowania zasad wykorzystania nowych wzorów uzbrojenia i sprzętu bojowego, a także sprawdzenia projektów i regulaminów, instrukcji i podręczników.

Rodzaje i formy szczegółowe ćwiczeń

Ćwiczenia taktyczno-operacyjne można podzielić na wiele rodzajów stosując szereg różnych kryteriów. W zależności od stopnia trudności, warunków organizacyjnych i stosowanych metod a w szczególności od stopnia zbliżenia danego ćwiczenia do realizmu pola walki przyjmuje się następujące główne rodzaje ćwiczeń^{2/}:

- ćwiczenia grupowe;
- treningi sztabowe;
- ćwiczenia dowódczo-sztabowe (w tym gry wojenne i ćwiczenia szkieletowe);
- ćwiczenia taktyczne z wojskami;

2/ W praktyce szkoleniowej oraz w pracach badawczych często wymienione rodzaje określa się jako główne formy ćwiczeń.

- ćwiczenia taktyczne z wojskami połączone ze strzelaniem.

Przedstawione główne rodzaje ćwiczeń taktyczno-operacyjnych mogą w zależności od stosowania różnych kryteriów przyjąć inne jeszcze formy szczegółowe, np.:

1. Według celów szkoleniowych:

- zgrywające;
- doskonalące;
- pokazowe;
- kontrolne (sprawdzające, inspekcyjne itp.);
- doświadczalne.

2. Według szczebli dowodzenia:

- batalionowe (dywizjonowe);
- pułkowe (brygadowe);
- dywizyjne;
- armijne.

3. Według zakresu tematów:

- epizodyczne;
- kompleksowe.

4. Według ilości ćwiczących szczebli:

- jednoszczeblowe;
- wieloszczeblowe.

5. Według ilości stron ćwiczących:

- jednostronne;
- dwustronne.

Ćwiczenia grupowe są jednym z głównych rodzajów ćwiczeń stosowanych w indywidualnym szkoleniu (kształceniu) oficerów, głównie w wyższych uczelniach wojskowych. Jest to najprostsza forma ćwiczenia taktycznego lub operacyjnego, podczas którego wszyscy uczestnicy (ćwiczący) występują jednocześnie w tej samej roli, rozwiązują te same zadania na tle jednolitej dla wszystkich sytuacji taktycznej. Ćwiczenia grupowe nie są skomplikowane i nie wymagają zabezpieczenia materiałowego. Dzieli się je na kilka (kilkanaście) zajęć po kilka godzin każde, odrębnych pod względem tematycznym. Poszczególne zajęcia grupowe prowadzi się w pomieszczeniach stałych, niektóre w terenie, w zasadzie bez użycia

środków łączności. Przed ćwiczeniem lub kolejnym jego zajęciem, prowadzący wyznacza (ustala) rolę w jakiej mają występować szkoleni oraz określa zadania do wykonania. Szkoleni samodzielnie rozwiązują zadania, a w czasie zajęć referują swoje rozwiązania. W celu przygotowania ćwiczących do działania zespołowego prowadzący może sporadycznie wprowadzać w poszczególnych zajęciach ćwiczenia grupowego, elementy ćwiczenia dowódczo-sztabowego. Biorąc pod uwagę kryterium podziału ćwiczeń według celów szkoleniowych, ćwiczenie grupowe może być ćwiczeniem doskonalącym, metodycznym, pokazowym lub kontrolnym. Stosując z kolei podział według tematu może przyjąć formę ćwiczenia epizodycznego lub kompleksowego.

Podczas prowadzenia ćwiczeń grupowych najbardziej korzystne jest stosowanie sytuacyjnej i problemowej metody szkolenia. Ponadto w zależności od konkretnej sytuacji i potrzeby w określonych fragmentach ćwiczenia mogą być stosowane inne metody np.: opis, dyskusja, pokaz.

Trening sztabowy jest ćwiczeniem epizodycznym stosowanym w szkoleniu sztabów ogólnowojskowych oraz sztabów rodzaju wojsk i służb.

Istota treningu sztabowego wyraża się w tym, że ćwiczący praktycznie wykonują (trenują) wybrany epizod czynności bojowych sztabu, w celu osiągnięcia sprawności w pełnieniu funkcji indywidualnych przez poszczególnych oficerów oraz sprawności działania sztabu jako całości. Wybrany epizod czynności bojowych może dotyczyć planowania, organizowania lub kierowania działaniami bojowymi. Trening sztabowy dotyczy zawsze problematyki taktycznej (operacyjnej) wybranej z całego zakresu działania i czynności sztabowych. Nie można więc utożsamiać treningu sztabowego z różnymi treningami specjalistycznymi oraz trenowaniem pododdziałów zabezpieczenia sztabu.

Z istoty treningu sztabowego wynikają jego cele szczegółowe. W zależności od tematu i rodzaju treningu sztabowego mogą to być:

3/ Dotyczy również ćwiczeń operacyjnych.

Co jest istotą metody inscenizacyjnej?

- doskonalenie umiejętności indywidualnych oficerów sztabu w zakresie wykonywania obowiązków funkcyjnych na swoich etatowych stanowiskach służbowych w sztabie (rozwiązywanie problemów taktycznych, kalkulacje taktyczne, dokumenty bojowe itp.);
- zapoznanie ćwiczących z zasadami rozwiązywania nowych najczęściej cząstkowych problemów taktycznych;
- usprawnienie pracy zespołowej wewnątrz poszczególnych komórek organizacyjnych (pionów funkcjonalnych) sztabu w wybranych epizodach i ich działania;
- zgrania całego sztabu do wykonania wybranych, z zasady najtrudniejszych, epizodycznych zadań sztabowych w procesie dowodzenia wojskami;
- sprawdzenie systemu alarmowego i mobilizacyjnego;
- doskonalenie pracy sztabu w zakresie wykonywania (opracowania) dokumentów bojowych;
- doskonalenie rozwijania, przesuwania stanowisk dowodzenia i przekazywania dowodzenia itp.

Podobnie jak inne główne rodzaje ćwiczeń, także treningi sztabowe występują w różnych formach (odmianach), w zależności od przyjętego kryterium podziału. Należy zaznaczyć, że sam podział treningów sztabowych ma charakter metodyczny i porządkujący. W praktyce każdy trening sztabowy jest inny, w zależności od tematu i celów szkoleniowych. O jego ostatecznym kształcie decyduje zawsze kierownik treningu sztabowego. Biorąc pod uwagę skład ćwiczących można wyróżnić treningi sztabowe ogólne i treningi sztabowe szczegółowe. Ogólny trening sztabowy organizuje się dla całego stanu osobowego dowództwa i sztabu określonego szczebla dowodzenia (oddziału, ZT itd.).

Szczegółowy trening sztabowy przeprowadza się dla określonej komórki organizacyjnej (pionu funkcjonalnego sztabu) oddziału operacyjnego, szefostwa rodzaju wojsk i służb.

Biorąc pod uwagę miejsce pracy, lub też jak niekiedy się określa miejsce prowadzenia treningu, można wyróżnić treningi sztabowe prowadzone:

- w pomieszczeniach (kancelarie, gabinety, sale wykładowe, szkolne ośrodki dowodzenia);
- w wozach dowodzenia i w autobusach sztabowych (na placach ćwiczeń bez uwzględniania normatywnych odległości między nimi);
- w terenie (uwzględniając normatywne odległości między nimi, rozmieszczone w terenie stosownie do sytuacji taktyczno-operacyjnej przyjętej w treningu).

Ze względu na wykorzystanie środków łączności można wyróżnić treningi ze środkami łączności i treningi bez środków łączności. Z kolei biorąc pod uwagę uwzględnienie czasu operacyjnego w stosunku do sytuacji taktyczno-operacyjnej i przebiegu ćwiczebnych działań można wyróżnić:

- trening sztabowy o charakterze statycznym (czas operacyjny zatrzymany);
- trening sztabowy o charakterze dynamicznym (czas operacyjny "płynie" i pokrywa się z czasem astronomicznym).

Biorąc pod uwagę ogólne kryteria klasyfikacji przyjmowane do podziału głównych rodzajów ćwiczeń taktycznych^{3/}, dla porządku, należy stwierdzić, że trening sztabowy może być: jednoszczeblowy lub wieloszczeblowy; jednostronny lub dwustronny; metodyczny; pokazowy; doskonalący itp.

Między poszczególnymi rodzajami, odmianami treningów sztabowych zachodzą określone związki. Np. trudno sobie wyobrazić trening sztabowy o charakterze dynamicznym bez środków łączności, itp.

W treningach sztabowych, podobnie jak w innych formach ćwiczeń taktycznych stosuje się kompleksowo wszystkie metody szkolenia. Główną jednak jest metoda działania praktycznego oraz ściśle z nią związane metody, sytuacyjna i inscenizacji. Pozwalają one stworzyć dla ćwiczących odpowiednie warunki do działania praktycznego w rozwiązywaniu problemów taktyczno-operacyjnych związanych z wykonywaniem czynności sztabowych, aby z jednej strony, zdobywali określone nawyki w pracy, z drugiej zaś,

3/ Dotyczy również ćwiczeń operacyjnych.

aby posiadali umiejętności dokonywania szeregu operacji umysłowych oraz nabrali wprawy w koncepcyjnym myśleniu, a także ukształtowali w sobie umiejętności właściwego doboru metod i środków niezbędnych do wykonywania tych czynności.

Od kilku lat dąży się do tego, aby treningi sztabowe prowadzone w ciągu roku szkoleniowego w sztabach oddziałów i związków taktycznych stanowiły grupę (blok) kolejno po sobie następujących treningów, których tematy tworzą logiczną kolejność sytuacji taktyczno-operacyjnych po sobie następujących. Tematy te wynikają z zadania głównego postawionego na dany rok w rozkazie szkoleniowym bezpośredniego przełożonego. Ich treść stanowią zazwyczaj zasadnicze epizody działań bojowych, do wykonania których przewidziany jest dany szczebel dowodzenia w okresie wojny.

Czas trwania treningu sztabowego na szczeblu oddziału i związku taktycznego wynosi z reguły od sześciu godzin do jednej doby, natomiast na szczeblach operacyjnych dłużej (nawet trzy doby).

Do udziału w treningu sztabowym angażuje się komórki organizacyjne szczebla ćwiczącego ukompletowane według etatu czasu "W". W roli kierownika ogólnego treningu sztabowego z reguły występuje dowódca ćwiczącego szczebla dowodzenia. W treningach sztabowych szczegółowych prowadzonych w ramach komórek organizacyjnych (pionów funkcjonalnych) funkcję kierownika pełni szef danej komórki.

Cwiczenia dowódczo-sztabowe są wyższą formą ćwiczeń taktycznych stosowanych w szkoleniu oficerów dowództw i sztabów, z zasady bez udziału wojsk. Mają one na celu doskonalenie dowódców i oficerów sztabów w zespołowym działaniu i podnoszeniu umiejętności rozwiązywania taktyczno-operacyjnych zadań bojowych.

Istota ćwiczenia dowódczo-sztabowego polega na tym, że szkoleni stanowią strukturalnie jednolity organ dowodzenia, a każdy z ćwiczących pełni inną funkcję, zgodnie z najnowszym stanowiskiem służbowym (lub wyższym - w ramach podnoszenia kwalifikacji).

Ćwiczenie dowódczo-sztabowe ma charakter kompleksowy, tzn. występować w nim powinny wszystkie podstawowe formy działań bojowych oraz wszystkie podstawowe etapy pracy dowództwa i sztabu w toku planowania i prowadzenia działań bojowych. Ponadto, kolejno po sobie następujące sytuacje taktyczne i operacyjne powinny stanowić logiczny ciąg rozwoju, i przebiegu działań bojowych.

W toku ćwiczenia dowódczo-sztabowego ćwiczący dowódcy i oficerowie sztabu organizują swoją pracę na podstawie założonych sytuacji taktyczno-operacyjnych i otrzymanych zadań bojowych. Podstawą działania szkolonych są decyzje ćwiczących dowódców, dlatego też ingerencja kierownictwa ćwiczenia w rozgrywane sytuacje powinna być możliwie ograniczona. Czas trwania ćwiczenia dowódczo-sztabowego zależy od tematu i zagadnień szkoleniowych. Na poszczególne fragmenty ćwiczenia należy wyznaczyć tyle czasu, ile wymagają warunki bojowe, ażeby maksymalnie zbliżyć się do warunków rzeczywistego pola walki. W ćwiczeniach dowódczo-sztabowych można dokonać tzw. przeskoków operacyjnych pomijając te fragmenty działań bojowych, które nie są treścią zagadnień szkoleniowych. Pozwala to na przerobienie ważnych i organizacyjnie trudnych przedsięwzięć kosztem mniej ważnych i powtarzających się epizodów działań bojowych i pracy dowództwa i sztabu. Najczęściej ćwiczenie dowódczo-sztabowe trwa 2-3 dni, choć możemy w tym czasie przerobić zagadnienia dotyczące 3-5 dni prowadzenia działań bojowych co pozwala na rozegranie kilku sytuacji bojowych.

Ze względu na organizację i przebieg ćwiczeń dowódczo-sztabowych dzielą się one na gry wojenne i ćwiczenia szkieletowe.

Gry wojenne odbywają się najczęściej w pomieszczeniach stałych (salach), a ich istotą jest umowne rozmieszczenie ćwiczących bez uwzględniania sytuacji taktycznej. Sytuacje taktyczne rozgrywane są najczęściej tylko na mapach - bardzo rzadko w terenie. Dlatego też, działania bojowe można usytuować w dowolnym terenie. Ćwiczący dowódcy i sztaby mogą staczać umowne walki z wojskami przypuszczalnego przeciwnika na kierunkach i w rejonach

najbardziej prawdopodobnych z punktu widzenia przyszłych działań bojowych. Gry wojenne mogą być jednostronne lub dwustronne.

W jednostronnej grze wojennej szkoli się w zasadzie jedno dowództwo i sztab określonego szczebla, druga strona zaś jest "podgrywana" przez kierownictwo ćwiczenia, bądź też przez specjalnie w tym celu zorganizowany zespół podgrywający stronę przeciwną.

W dwustronnej grze wojennej szkolą się natomiast dwie przeciwstawne strony, czyli dwa dowództwa i sztaby określonego, najczęściej równorzędnego szczebla. Prowadzą one przeciwko sobie działania bojowe (na mapach) organizując je według zasad obowiązujących w naszych siłach zbrojnych, lub też jedna ze stron działa według zasad ćwiczebnego przeciwnika. W dwustronnych grach wojennych występują elementy rywalizacji co stwarza lepsze warunki do zwiększenia samodzielności myślenia i inicjatywy, a także kształtowania wyobraźni taktycznej.

Gry wojenne stanowią zazwyczaj etap przygotowawczy do bardziej skomplikowanych i kosztownych ćwiczeń, a mianowicie ćwiczeń szkieletowych.

Ćwiczenia szkieletowe w odróżnieniu od gry wojennej, prowadzi się wyłącznie w terenie.

Istota ćwiczenia szkieletowego polega na tym, że dowództwa i sztaby ćwiczące są rozmieszczone w terenie zgodnie z sytuacją taktyczną, a w ćwiczeniu wykorzystuje się zazwyczaj środki łączności i transportu.

W ćwiczeniach szkieletowych mogą brać udział wojska, przy czym, ich udział może być epizodyczny (do przerobienia jednego lub kilku zagadnień). Jeżeli do ćwiczenia szkieletowego włączone są wybrane elementy ze składu ZT (oddziałów), to ćwiczenie nosi nazwę ćwiczenia szkieletowego z oznaczonymi wojskami.

Udział wojsk w ćwiczeniu szkieletowym pozwala sprawdzić realność kalkulacji oraz celowość i poprawność decyzji.

Treść ćwiczeń szkieletowych stanowią najczęściej problemy związane z dowodzeniem, a głównie dotyczące wyrobienia u szkolenych umiejętności praktycznych (organizacyjnych i sprawności-

wych) poprzez: zespołowe działanie; organizowanie dowodzenia i rozwiązywania problemów pola walki; organizowanie przemieszczania i rozwijania punktów dowodzenia, a także poprzez sprawdzenie funkcjonowania w praktyce systemów dowodzenia.

Głównymi metodami szkolenia podczas ćwiczenia dowódczo-sztabowego są: metody działania praktycznego, problemowa i sytuacyjna, a w ćwiczeniach szkieletowych z oznaczonymi wojskami, dodatkowo metoda inscenizacji. *któ odgrywa cypis rob?*

Z uwagi na znaczny koszt ćwiczeń szkieletowych powinny być one starannie przygotowane oraz poprzedzone treningami sztabowymi i grami wojennymi. Organizatorzy i kierownicy ćwiczeń dowódczo-sztabowych powinni ponadto uwzględnić w nich elementy o charakterze doświadczalnym i badawczym.

Organizatorami i prowadzącymi (kierownikami) ćwiczeń dowódczo-sztabowych są przełożeni o jeden szczebel wyższy od dowódcy ćwiczącego szczebla.

Ćwiczenia taktyczne z wojskami stanowią zasadniczą formę szkolenia wojsk w warunkach maksymalnie zbliżonych do warunków współczesnego pola walki. Istota ćwiczeń taktycznych z wojskami polega na tym, że ćwiczący dowódcy, sztaby i wojska (pododdziały, oddziały i związki taktyczne) szkolą się na podstawie jednolitego zamiaru operacyjno-taktycznego w zakresie prowadzenia różnorodnych działań bojowych w skomplikowanych warunkach terenowych, o różnych porach roku, doby itp.

Celem ćwiczeń z wojskami z reguły jest doskonalenie umiejętności dowódców i sztabów w zakresie kierowania wojskami oraz zgrywanie działania pododdziałów, oddziałów i związków taktycznych w warunkach najbardziej zbliżonych do rzeczywistego pola walki. Ćwiczenia z wojskami stwarzają korzystne warunki do sprawdzenia stanu gotowości wojsk pod względem szkoleniowym, moralno-bojowym, zaopatrzeniowym, technicznym oraz do wyrabiania wytrzymałości fizycznej wszystkich żołnierzy i właściwych (poprawnych) nawyków działania.

Głównymi metodami szkolenia w ćwiczeniach z wojskami są:

- metoda działania praktycznego;

- metoda problemowa;
- metoda sytuacyjna;
- metoda inscenizacyjna.

W zależności od celów szkoleniowych ćwiczenia z wojskami mogą przyjąć formy szczegółowe takie, jak:

- zgrywające;
- doskonalące;
- pokazowe;
- kontrolne (sprawdzające, inspekcyjne).

W zależności od szczebla dowodzenia mogą one być:

- batalionowe;
- pułkowe;
- dywizyjne.

W zależności od zakresu tematów mogą one być: epizodyczne lub kompleksowe, a w zależności od stron ćwiczących: jedno lub dwustronne. Wszystkie ćwiczenia z wojskami są ćwiczeniami wieloszczeblowymi. Ćwiczenia takie organizuje i prowadzi przełożony o jeden szczebel wyższy od dowódcy ćwiczącego szczebla.

Ćwiczenia taktyczne z wojskami ze strzelaniem są najwyższą formą praktycznego szkolenia sztabów i wojsk. Istota ich wyraża się w tym, że obok wykonywania przez ćwiczących różnorodnych czynności bojowych (planistycznych, organizacyjnych i wykonawczych), które występują w innych rodzajach ćwiczeń, w ćwiczeniu tym wykonywane są praktyczne zadania ogniowe przez wyznaczone do strzelania siły i środki. Dlatego też, ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem, obok innych funkcji, umożliwia pełne przygotowanie dowódców wszystkich szczebli ćwiczących do kierowania ogniem w walce oraz przygotowania pododdziałów do zwalczania naziemnych i powietrznych środków napadu w oparciu o właściwie zorganizowany system ognia organicznych i przydzielonych środków ogniowych.

Ponadto ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem prowadzi się w celu sprawdzenia zorganizowanego przez ćwiczących systemu ognia oddziałów i pododdziałów wojsk lądowych oraz uderzeń lotnictwa w czasie wykonywania zadań maksymalnie zbliżonych do zadań bojowych.

Dlatego też zadania ogniowe stawiane ćwiczącym w toku ćwiczenia muszą być zasadnie podporządkowane działaniom taktycznym, a ich realizacja nie może naruszać podstawowych zasad działań bojowych. Ćwiczenie powinno ujmować różne formy i sposoby prowadzenia walki w podstawowych rodzajach działań bojowych w dzień i w nocy. Strzelanie prowadzi się w zależności od liczby kierunków strzelania w jednym lub kilku etapach ćwiczenia. Liczba strzelających pododdziałów uzależniona jest od pojemności kierunków strzelania. Do strzelania w praktyce wyznacza się:

- w ćwiczeniach batalionowych - batalion w etatowym składzie wraz ze środkami wzmocnienia;

- w ćwiczeniach pułkowych (dywizyjnych) - siły i środki wchodzące w skład określonych systemów ognia oraz niezbędne pododdziały piechoty i czołgów (z reguły 1-2 wzmocnione bataliony).

W zależności od szczebla dowodzenia ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem dzielimy na:

- batalionowe;
- pułkowe;
- dywizyjne.

W zależności od celów szkoleniowych ćwiczenia te mogą przyjąć formy szczegółowe takie jak: zgrywające, doskonalące, metodyczne, pokazowe, doświadczalne, kontrolne. Z reguły są to ćwiczenia kompleksowe i wieloszczeblowe.

Kierownikiem ćwiczenia taktycznego ze strzelaniem jest dowódca o jeden szczebel wyższy od dowódcy ćwiczącego.

Ilość i forma (rodzaj) ćwiczeń taktycznych w siłach zbrojnych RP określona jest w Koncepcji Szkolenia Doskonalącego Dowództw i Sztabów, która opracowywana jest w oparciu o Rozkaz MON do szkolenia sił zbrojnych RP oraz wytyczne Szefa Sztabu Generalnego WP. W koncepcji powyższej określone są formy ćwiczeń taktycznych oraz ich częstotliwości dla poszczególnych szczebli dowodzenia.

Treści szkoleniowe planowanych ćwiczeń taktycznych i operacyjnych powinny odpowiadać specyfice jednostek oraz wynikającym z niej potrzebom szkoleniowym z uwzględnieniem zasady przygotowania sztabów i wojsk do wykonania głównego zadania szkoleniowe-

go roku. W planowaniu tym należy uwzględnić możliwości bazy szkoleniowej oraz materiałowo-technicznego zabezpieczenia. Sądzicie można, iż słuszna jest koncepcja, która zakłada, że na szczeblach operacyjnych i taktycznych (do pułku włącznie) priorytetowo należy traktować zagadnienia dotyczące funkcjonowania organów dowodzenia, a na szczeblu pododdziałów - przygotowanie kadry pod względem taktyczno-operacyjnym (specjalistycznym).

Dotychczasowe doświadczenia i wnioski z badań pozwalają na wysunięcie przypuszczenia, iż właśnie takie rozumienie ćwiczeń, zarówno w sensie taktycznym, jak również operacyjnym, pozwoli na osiągnięcie wysokich efektów w szkoleniu dowództw, sztabów i wojsk.

Zasady metodyczne ćwiczeń

O efektywności kształcenia w każdej grupie i środowisku w znacznym stopniu decyduje przestrzeganie określonych, ukształtowanych w funkcjonujących procesach, reguł i norm postępowania, które określa się zasadami dydaktycznymi.

Dotychczasowa praktyka wskazuje, iż spełnienie przez ćwiczenia celów szkoleniowych zależy w znacznej mierze od odpowiedniego ich przygotowania i prowadzenia. W tym obszarze ukształtowały się właśnie pewne reguły i normy postępowania, które dość powszechnie nazywa się zasadami metodycznymi ćwiczeń.

Do zasad tych zalicza się:

- zasadę realizmu ćwiczeń taktycznych;
- zasadę prowadzenia ćwiczeń zgodnie z decyzjami ćwiczących;
- zasadę równości szans ćwiczących stron;
- zasadę ciągłości ćwiczenia;
- zasadę zachowania w tajemnicy koncepcji ćwiczenia.

Głębokie zapoznanie się z treścią wyszczególnionych zasad i ich przestrzeganie (stosowanie) przez kierownika (kierownictwo) i ćwiczących ma duży wpływ na przebieg i jakość ćwiczenia oraz jego rezultaty szkoleniowe - w efekcie staje się determinantem wysokiej efektywności szkoleniowej.

Zasada realizmu ćwiczeń wymaga, aby w ćwiczeniach uczyć szkolonych tego, co będzie im potrzebne na przyszłym polu walki oraz uczyć tak, aby u ćwiczących kształtowała się wizja rzeczywistego (przyszłego) pola walki (bitwy, operacji).

Zasadnicze funkcje tej zasady mieszczą się w dwóch płaszczyznach:

- pierwszej, polegającej na niedopuszczeniu do umowności oraz zwalczaniu uproszczeń i ułatwień;

- drugiej, polegającej na kształtowaniu u ćwiczących poczucia odpowiedzialności oraz twórczej wyobraźni taktyczno-operacyjnej.

Realizm ćwiczeń taktycznych osiąga się między innymi poprzez:

- właściwe sformułowanie celu i określenie zadań szkoleniowych;

- wzbogacenie treści ćwiczeń i nadawanie im kompleksowego charakteru;

- nasycenie ćwiczenia w szczególnie skomplikowane trudne formy i rodzaje działań bojowych;

- poprawne i realistyczne ocenianie możliwości przeciwnika i wojsk własnych poparte wnikliwymi i szczegółowymi kalkulacjami;

- przekazywanie wszelkich informacji ćwiczącym w takiej formie i w takich warunkach, w jakich może to mieć miejsce na przyszłym polu walki.

Zasada prowadzenia ćwiczeń zgodnie z decyzjami ćwiczących dowódców ma na celu pobudzenie aktywności i inicjatywy ćwiczących, zachęcenie ich do samodzielnego rozwiązywania problemów taktycznych i operacyjnych oraz wprowadzenia do ćwiczeń czynnika zdrowego współzawodnictwa. Z uwagi na szereg uwarunkowań oraz konieczność realizacji przyjętych w ćwiczeniu celów szkoleniowych, pełne uzależnienie przebiegu działań w ćwiczeniu według decyzji ćwiczących jest w praktyce poważnie ograniczone (głównie w ćwiczeniach z wojskami i ze strzelaniem oraz w ćwiczeniach szkieletowych). Tam bowiem gdzie trwają rzeczywiste działania wojsk i sztabów (przegrupowania, działania bojowe, rozmieszczanie sztabów), tam konieczne są określone ograniczenia. Chodzi tu głównie

o możliwości terenowe, zachowanie warunków bezpieczeństwa, a często nawet o tak niby prozaiczne sprawy jak oszczędność.

Tak więc możliwość stosowania rozwiązań przez ćwiczących (rozwiązań proponowanych) zależna jest od charakteru danych ćwiczeń i sposobu ich przeprowadzenia. Zawsze jednak kierownictwo ćwiczeń powinno dążyć do tego, aby większość etapów była realizowana z uwzględnieniem decyzji ćwiczących.

Zasada równości szans ćwiczących stron ma charakter obowiązującej wytycznej szczególnie w ćwiczeniach dwustronnych. Zakłada ona, że siły i środki przydzielone poszczególnym stronom powinny umożliwiać wykonanie im przewidzianych dla nich zadań bojowych. A więc przy zadaniach podobnego typu siły obu stron powinny być mniej więcej równe. Większe różnice w siłach mogą być usprawiedliwione specyficznym charakterem działań bojowych wykonywanych przez ćwiczące strony. Ale i w tym wypadku każda ze stron, a więc i silniejsza i słabsza, powinna mieć równą szansę wykonania zadania. Jednak zasadniczym warunkiem zapewnienia ćwiczącym równych szans jest określenie obowiązujących obie strony warunków i sposobów prowadzenia danego ćwiczenia oraz ustalenie kryteriów oceny działań walczących stron. Pierwsze z wymienionych zagadnień dotyczące zasad jest w każdym ćwiczeniu regulowane w zarządzeniach, dyrektywach i rozkazach organizacyjnych. O wiele bardziej skomplikowana jest kwestia druga tj. kryteria oceny działań stron, które w zależności od rodzaju ćwiczenia i założonych celów szkoleniowych mogą być bardzo różne. Ponadto należy uwzględnić fakt, że przyjęte czynniki nie mogą być w sposób mechaniczny uznawane za równoważnościowe. Dlatego też w zależności od konkretnych ćwiczebnych warunków należałoby dla każdego z nich określić rangę (wskaźnik) ich maksymalnych wartości. Do najczęściej branych pod uwagę kryteriów taktycznych decydujących o ewentualnym przyznaniu powodzenia jednej ze stron ćwiczących należą:

- właściwa ocena możliwości wojsk własnych i strony przeciwnej;
- szybkość i zdecydowane działanie;

- decyzja dowódcy (poprawność, czas jej podjęcia i realizacji);

- poprawność kalkulacji uzasadniających decyzję;

- poprawność użycia i wykorzystania sił i środków, w tym rodzajów wojsk;

- dokładność i precyzyjność w zakresie organizacji, współdziałania i zabezpieczenia działań;

- przestrzeganie zasad prowadzenia działań bojowych, w tym szczególnie manewru wojskami i środkami oraz uzyskiwania zaskoczenia;

- wykorzystanie środków ogniowych w ramach kompleksowego porażenia ogniowego przeciwnika.

Ponadto w ćwiczeniach dwustronnych bardzo ważną funkcję spełnia konfrontowanie decyzji przeciwstawnych, ćwiczących dowódców (sztabów).

Zasada ciągłości ćwiczenia wymaga aby unikać przerw operacyjnych i organizacyjnych. Ciągłość działań bojowych jest jednym z atrybutów współczesnej walki (bitwy, operacji) i dlatego wszelkie sztuczne przerwy dokonywane w ćwiczeniach wywierają negatywny wpływ na realność ćwiczenia, potęgując umowność działań wojsk, przez co mają czysto charakter antymotywacyjny. Przyczyny powstawania przerw w ćwiczeniach taktycznych są różnorakie. Najczęściej wynikają one z konieczności wypracowania przez kierownictwa ćwiczeń koncepcji dalszego przebiegu ćwiczenia, zapewnienia bezpieczeństwa wojskom w czasie prowadzenia strzelań, a niekiedy z przyczyn pozornie obiektywnych np. trudności prowadzenia działań nocnych z uwagi na brak możliwości oświetlenia terenu itp. W praktyce szkoleniowej wiele się czyni aby uzyskać większą płynność działań wojsk i nie dopuścić do powstawania w ćwiczeniach sztucznych przerw. Najczęściej dąży się do tego poprzez:

- usprawnienie obiegu informacji co umożliwia przyspieszenie tempa opracowania dalszej rozgrywki;

- przekazanie rozjemcom (podgrywce) większych uprawnień w zakresie rozgrywania lokalnych sytuacji;

- przemyślane wprowadzenie do ćwiczeń fragmentów ze strzelaniem, wszelkich pokazów oraz badań eksperymentalnych.

Zasada zachowania w tajemnicy koncepcji ćwiczenia wymaga, aby nie ujawniać ćwiczącym przebiegu działań bojowych planowanych w ćwiczeniu. Zasadę powyższą należy uwzględniać we wszystkich rodzajach ćwiczeń z wyjątkiem ćwiczeń, których celem jest zapoznanie z wybranymi problemami taktyczno-operacyjnymi i sposobami ich rozwiązania, np. w ćwiczeniach informacyjno-pokazowych oraz w niektórych zajęciach ćwiczenia grupowego.

Przenikanie danych o ćwiczeniu wywiera negatywny wpływ na efektywność szkoleniową i wywołuje szkodliwe następstwa takie jak: wypaczony obraz okresu przygotowawczego do walki, prawidłowość decyzji, sprawność jej doprowadzenia do wykonania itp. Możliwość uzyskania przez ćwiczących danych o koncepcji kierownictwa ćwiczenia obniża zainteresowanie ćwiczeniem, a także niewłaściwie ukierunkowuje wysiłek ćwiczących. Szczególnie duże szkody wyrządzają nielegalne informacje w ćwiczeniach prowadzonych ściśle według jednego wariantu działania. W tych warunkach, znając doskonale zadania, przewidywane warunki, kolejność, a nawet czas rozegrania poszczególnych fragmentów - nie przejawiają większej inicjatywy, prowadząc działania według przewidywanego wariantu. Taki stan rzeczy jest sprzeczny z zasadą realizmu, "zabija" samodzielność myślenia i działania oraz wpływa ujemnie na rezultaty ćwiczeń taktycznych. Niezwykle niebezpieczne zjawisko to staje się w procesie wnioskowania. Zarówno bowiem dowódcy jak i zespoły badawcze oraz kontrolne mogą, nie znając rzeczywistych przesłanek, wyciągnąć błędne wnioski, a gdy problem dotyczy ćwiczeń operacyjnych wnioski takie mogą wpłynąć negatywnie na założenia doktrynalne.

Sądzić można, że rozpatrywana zasada będzie w pełni respektowana wraz z przywróceniem norm etosu i właściwych paradygmatów etycznych w funkcjonowaniu zawodowym oficerów.

W powyższych rozważaniach rozpatrywano jedynie zasadnicze problemy ćwiczeń taktycznych, operacyjnych i strategicznych. One bowiem decydują o skuteczności tych ćwiczeń i w efekcie o spraw-

nym i wysoce efektywnym systemie doskonalenia kadr dowódczo-sztabowych.

Istotną kwestią, jak się wydaje, jest również określenie pewnej terminologii. Stosowano w opracowaniu terminy powszechnie przyjmowane i niejako obowiązujące w szkoleniowej rzeczywistości wojskowej. Często jednak, szczególnie w środowisku cywilnym stosowany jest termin *manewry*. Również wśród wojskowych spotyka się poglądy dążące do przywrócenia właściwej rangi manewrom (wśród systematyki ćwiczeń). Te względy, a głównie wzrost kontaktów oraz wspólnie wykonywanych badań z naukowcami cywilnymi skłaniają do szczegółowszego rozpatrzenia manewrów i dokonania próby umiejscowienia ich w funkcjonującej klasyfikacji ćwiczeń co stanowić będzie treść rozważań następnego rozdziału.

Ogromną umiejętnością jest rozplątywanie dużych i małych węzłów, które tak często zawiązują wielobarwne nici teorii i praktyki. Jest to szczególnie ważne wtedy, gdy tkanina życia powstaje ze splotu myśli twórczej i działania praktycznego.

K. Secomski

2. MANEWRY

Ppłk dr inż. Stanisław KULCZYŃSKI

W ostatnich latach w piśmiennictwie wojskowym i cywilnym coraz częściej pojawia się jako określenie niektórych ćwiczeń wojskowych pojęcie manewry. Nie jest ono nowe z historycznego punktu widzenia i jeszcze w okresie międzywojennym było w powszechnym użyciu. Powstało jako określenie oznaczające kompleksowe z dużym rozmachem prowadzone ćwiczenia wojskowe na przełomie XVII i XVIII w.

Samo pojęcie wywodzi się od słowa francuskiego "manoeuvre", oznaczającego pierwotnie chwyty, obroty, kierowanie, poruszanie^{1/}. Zastosowano je po raz pierwszy do określenia wielkich ćwiczeń wojskowych z udziałem 6800 ludzi przeprowadzonych w 1698 r. w obozie wojskowym w Compiègne przez Ludwika XIV^{2/}.

Wprowadzone w tych czasach określenie przyjęło się we wszystkich liczących się armiach ówczesnej Europy. Szczególny wkład w rozwój teorii tych ćwiczeń wnieśli w XIX wieku Prusacy i Rosjanie. W XX wieku ukształtowało się ostatecznie pojęcie manewrów jako dwustronnych ćwiczeń wielkich jednostek piechoty i kawalerii oraz innych rodzajów wojsk i służb w terenie, kończących pewien etap szkolenia i stanowiących sprawdzian jego poziomu^{3/}.

Po uzyskaniu niepodległości wraz z dziedziczonymi po armiach zaborczych zasadami szkolenia przyjęto rozumienie manewru w tworzonym WP. Pomimo rosnącej złożoności działań na polu walki, szczególnie w zakresie współdziałania różnych rodzajów wojsk i służb, definicja ćwiczeń jakimi były manewry nie uległa zmianie do 1939 r. Bezpośrednio po wojnie pojęcie manewrów jako rodzaju ćwiczeń wojskowych na szczeblach operacyjnych zaczynało stopniowo zanikać, wypierane przez takie określenie jak ćwiczenia szkieletowe, dowódczo-sztabowe, czy też ćwiczenia z wojskami. Należy przy tym stwierdzić, że nie zmieniło się nic w sposobie organizowania i prowadzenia tych ćwiczeń. Dalej spełniały one wszystkie warunki, jakie powinny cechować manewry jako odrębny rodzaj ćwiczenia (LATO-84, TARCZA-88 itp.). Obecnie pojęcie to

1/ Wielki słownik Francusko-Polski Warszawa, 1986, t. I, s.30.

2/ Encyklopedia Wojskowa, Warszawa 1936.

3/ Tamże.

przeżywa swój renesans, odzyskując swoje właściwe miejsce w systemie klasyfikacji ćwiczeń wojskowych, aczkolwiek nadal nie funkcjonuje w dokumentach formalnych.

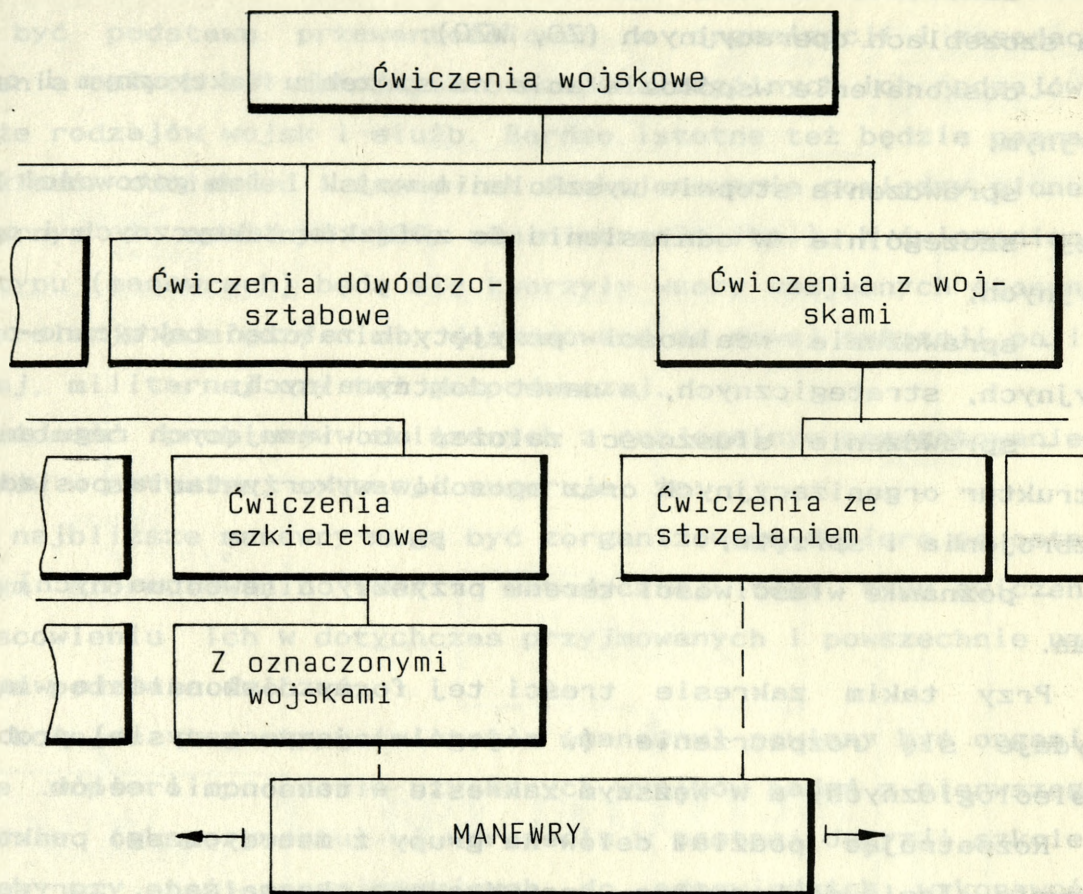
Współczesna definicja manewrów jako ćwiczeń, zawarta w Leksykonie Wiedzy Wojskowej, określa je jako wieloszczeblowe ćwiczenia kompleksowe z udziałem różnych rodzajów sił zbrojnych oraz rodzajów wojsk i służb lub też jako ćwiczenie jednego rodzaju sił zbrojnych.

Celem manewrów w takim rozumieniu jest praktyczne zgrywanie działań wszystkich elementów ugrupowania operacyjnego wojsk, sprawdzenie poziomu osiągniętej przez nie gotowości bojowej, oraz stanu ich przygotowania do prowadzenia działań bojowych, doskonalenie umiejętności dowódców i sztabów w dowodzeniu wojskami.

Niektóre źródła (np. Sowietskaja Wojennaja Encykłopedija) podają, że celem manewrów jest również sprawdzenie poprawności założeń sztuki wojennej, ocena przyjętych wzorów organizacji wojsk oraz założeń przyjętych regulaminów i instrukcji.

Weryfikacji podlegają także sposoby wykorzystania posiadanego uzbrojenia i sprzętu. Uważa się również, że pomagają one w zapoznaniu z terenem przyjętych działań wojennych, lub też określonych jego kierunków. Ćwiczenia takie organizuje się po zakończeniu roku szkoleniowego i trwają one od kilku do kilkunastu dni.

Pojęcie manewry stosowano w armiach Układu Warszawskiego i stosuje się w armiach państw NATO do określenia ćwiczeń szczebla operacyjnego prowadzonych z dużym rozmachem, na dużym obszarze, często z udziałem pionów pozamilitarnych, siłami częstokroć kilku państw. Zastanawiając się nad miejscem manewrów w systemie klasyfikacji ćwiczeń należy stwierdzić, że są one czymś pośrednim pomiędzy ćwiczeniami ze strzelaniem, a ćwiczeniami szkieletowymi z oznaczonymi wojskami prowadzonymi oczywiście na szczeblu minimum operacyjnym (rys. 1).



Rys. 1. Miejsce manewrów w systemie ćwiczeń

Ze względów ekonomicznych, oraz wielkości armii są to ćwiczenia ograniczone w stosunku do takiego ćwiczenia jakim byłoby ćwiczenie ze strzelaniem prowadzone na szczeblu operacyjnym. Jednak z kolei cele, jakie stoją przed manewrami, wymagają, aby były one czymś, nie tylko ćwiczeniem szkieletowym (nawet prowadzonym z oznaczonymi wojskami).

Należy sądzić, że pojęcie manewry będzie wiązało się z wszystkimi ćwiczeniami szczebla minimum operacyjnego. W zależności natomiast od potrzeb i celów stawianych przed konkretnym ćwiczeniem jego miejsce w klasyfikacji może przesunąć się na przedstawionym schemacie zarówno w kierunku, w którym dominują cechy ćwiczenia dowódczo-sztabowego jak też i w stronę ćwiczenia

z wojskami. Cele stawiane przed współczesnymi manewrami mogą obejmować dosyć szeroką problematykę. Można zaliczyć do niej:

- szkolenie dowódców oraz doskonalenie działalności sztabów na szczeblach operacyjnych (ZO, WZO);

- doskonalenie współdziałania na szczeblu taktycznym i operacyjnym;

- sprawdzenie stopnia wyszkolenia wojsk i ich gotowości bojowej szczególnie w odniesieniu do związków taktycznych i operacyjnych;

- sprawdzenie realności przyjętych założeń taktyczno-operacyjnych, strategicznych, a nawet doktrynalnych;

- sprawdzenie słuszności założeń obowiązujących regulaminów, struktur organizacyjnych oraz sposobów wykorzystania posiadanego uzbrojenia i sprzętu;

- poznanie właściwości terenu przyszłych (ewentualnych) działań.

Przy takim zakresie treści tej formy doskonalenia właściwe wydaje się rozpatrzenie (w najogólniejszym zarysie) problemów teleologicznych, a w węższym zakresie - taksonomii celów.

Rozpatrując podział celów na grupy z metodycznego punktu widzenia (cele doskonalące, sprawdzające, kształcące, zgrywające, badawcze) należy stwierdzić, że w przyszłych manewrach organizowanych w WP w najbliższych latach szczególną rolę powinny odegrać cele badawcze, zgrywające i sprawdzające. Jest to podyktowane również tym, że jest to jedyna możliwość sprawdzenia poprawności przyjętych rozwiązań w nowo tworzonej doktrynie obronnej państwa.

Z metodycznego punktu widzenia sposób przygotowania i prowadzenia manewrów, po uwzględnieniu szczebla, stopnia kompleksowości i rozmachu, nie będzie się różnił od przyjętych w innego rodzaju ćwiczeniach. Bardzo istotnym problemem w procesie przygotowawczym będzie odpowiednie sformułowanie celów i problemów badawczych oraz zorganizowanie kompetentnego zespołu badawczego, mającego uzyskać maksymalną ilość różnorodnych informacji.

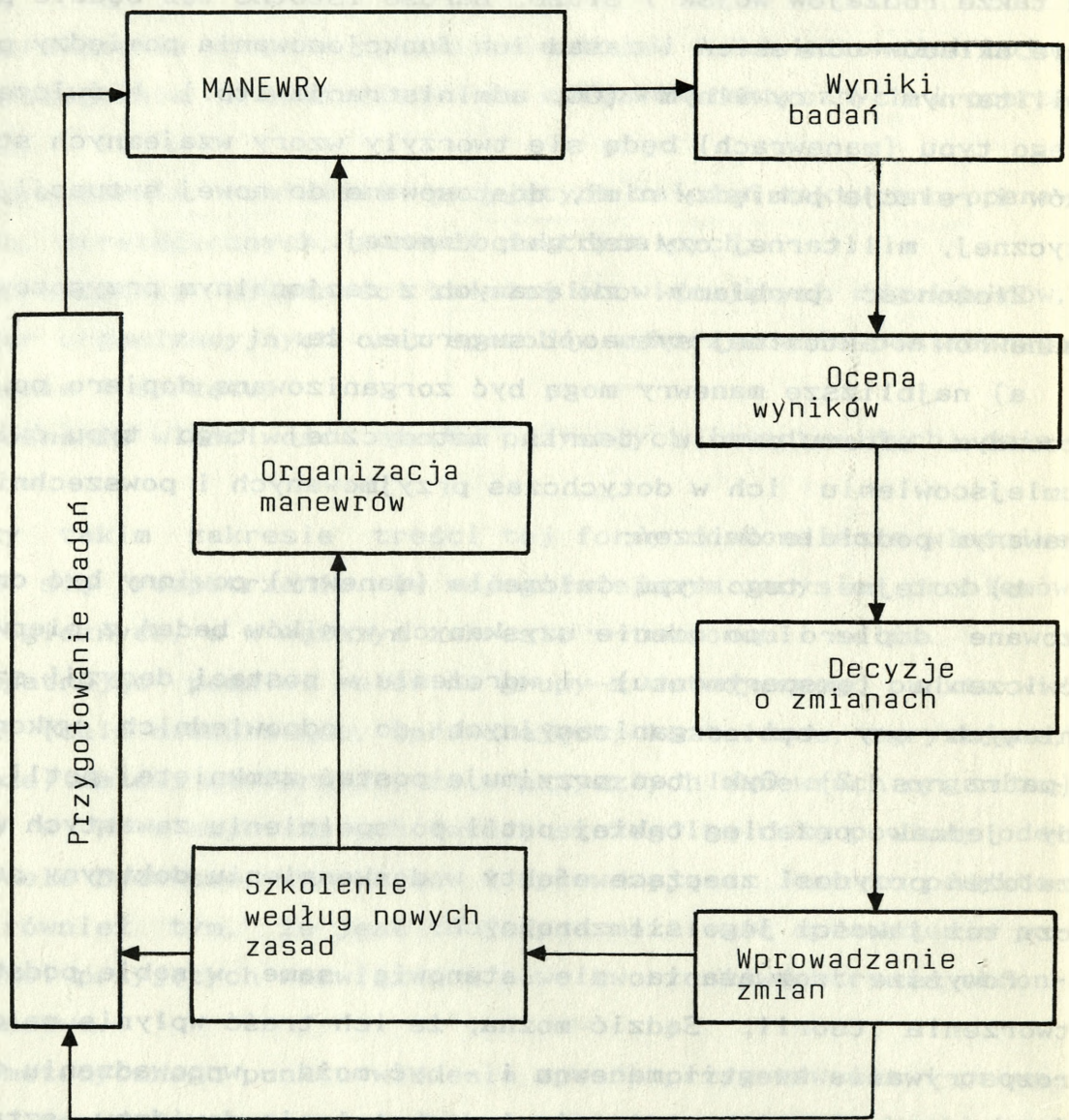
Należy sądzić, że cele badawcze powinny stanowić przedmiot szczególnego zainteresowania kierownictwa najbliższych kilku ćwiczeń tego typu. Wnioski bowiem wyciągnięte w toku ich trwania mogą być podstawą przewartościowań w organizacji i zasadach działania całych sił zbrojnych oraz poszczególnych ich rodzajów, a także rodzajów wojsk i służb. Bardzo istotne też będzie poznanie układów odniesień i zasad ich funkcjonowania pomiędzy pionem militarnym i cywilnym (OC, administracja itp.). W ćwiczeniach tego typu (manewrach) będą się tworzyły wzory wzajemnych stosunków i relacje pomiędzy nimi, dostosowane do nowej sytuacji politycznej, militarnej czy też gospodarczej.

Złożoność problemów związanych z racjonalnym przygotowaniem manewrów w aktualnej sytuacji sugeruje, że:

a) najbliższe manewry mogą być zorganizowane dopiero po ostatecznym sformułowaniu teorii metodycznej tego typu ćwiczeń, umiejscowieniu ich w dotychczas przyjmowanych i powszechnie uznanym podziale ćwiczeń;

b) kolejne tego typu ćwiczenia (manewry) powinny być organizowane dopiero po ocenie uzyskanych wyników badań z pierwszego ćwiczenia (eksperymentu) i wdrożeniu w postaci decyzji szkoleniowych czy też organizacyjnych do odpowiednich wykonawców (patrz rys. 2). Cykl ten przyjmuje postać zamkniętej pętli, każdy jednak przebieg takiej pętli po spełnieniu zawartych w niej założeń przynosi znaczące efekty w doskonaleniu doktryny państwa czy też jakości jego sił zbrojnych.

Powyższe rozważania nie stanowią same w sobie podstaw do tworzenia teorii. Sądzić można, że ich treść wpłynie na dalsze rozpatrywanie kwestii manewru i - być może - wprowadzeniu takiej formy do praktyki kształcenia i doskonalenia dowództw, sztabów i wojsk.



Rys. 2. Schemat organizacji procesu badań manewrów

Wiedza stanowiła zawsze, a tym bardziej stanowi w czasach obecnych niezbędne podłoże, bez którego marzyć nawet nie można o karierze dowódcy.

K. Sosnkowski

3. GRY DECYZYJNE

1/ Teoria podejmowania decyzji, zwana też często, *teorią decyzji* jest częścią składową szerszej dyscypliny, jaką są badania operacji (gra operacyjna lub ekonomiczna), zajmująca się wykrywaniem i badaniem prawidłowości przy zastosowaniu metod matematycznych i statystycznych oraz logiki formalnej zachodzących w procesie wszelkiego racjonalnego działania.

Prof. dr Józef HALIK

Gra decyzyjna często również zwana kierowniczą wywodzi się oczywiście z gier wojennych, które stosowano w wojsku z powodzeniem od przeszło stu lat. Podobnie jak gra wojenna służąca doskonaleniu kadr dowódczych w rozwiązywaniu sytuacji na polu walki, gra decyzyjna (kierownicza) to forma organizacyjna kształcenia i doskonalenia oficerów wojskowych instytucji centralnych, dowództw i sztabów ZT, oddziałów oraz słuchaczy wojskowych w zakresie rozwiązywania umownych zadań właściwych okresowi pokojowemu, dotyczących różnych aspektów organizacyjnej i kierowniczej działalności instytucji oraz sztabów wojskowych w zakresie szkolenia i wychowania, mobilizacji, administracji i zarządzania.

Istota gry decyzyjnej (kierowniczej) polega na wykorzystaniu ogólnych zasad nauki sprawnego działania (prakseologii) oraz metod teorii podejmowania decyzji^{1/} w celu uzyskania odpowiedzi na następujące pytanie: "Jak należy postąpić, aby przy pomocy posiadanych środków (sił) w konkretnych przewidywanych warunkach (otoczenia) osiągnąć zamierzony cel w stopniu najwyższym?" Jak łatwo zauważyć w pytaniu tym zawarty jest sens prakseologicznego kryterium oceny sprawności (racjonalności) zorganizowanego działania. Od umiejętności twórczego stosowania tych zasad przez kadrę kierowniczą naszych sił zbrojnych w pokojowej działalności wojska zależy sprawne funkcjonowanie instytucji, a także konsekwentne realizowanie postawionych zadań.

Zgodnie z wytyczoną wcześniej definicją celem gier decyzyjnych (kierowniczych) w wojsku najczęściej jest:

- doskonalenie dowódczej kadry jednostek, sztabów i instytucji w poszukiwaniu najkorzystniejszych rozwiązań koncepcyjnych, szczególnie złożonych problemów, wymagających ze strony decydentów aktywnego i twórczego podejścia;

1/ Teoria podejmowania decyzji, zwana też często, *teorią decyzji* jest częścią składową szerszej dyscypliny, jaką są badania operacji (gra operacyjna lub ekonomiczna), zajmującej się wykrywaniem i badaniem prawidłowości (przy zastosowaniu metod matematycznych i statystycznych oraz logiki formalnej) zachodzących w procesie wszelkiego racjonalnego działania.

- poszukiwanie najkorzystniejszych rozwiązań konkretnych problemów istotnie ważnych dla bieżącej działalności instytucji (ZT, oddziału), sztabu;

- ocena kadry dowódczej i specjalistów na odpowiedzialnych stanowiskach służbowych;

- ocena kandydatów na odpowiednie stanowiska służbowe.

Osiągnięcie każdego z tych celów wymaga zastosowania odrębnych metod, specyficznej organizacji prowadzenia gry, a także oceny uzyskiwanych wyników. Traktując grę kierowniczą jako warunki stworzone do podejmowania racjonalnych i uzasadnionych decyzji, można oczekiwać dużej aktywności oficerów biorących w niej udział i w efekcie konstruktywnych pomysłów i decyzji.

Najogólniej rzecz biorąc, każda gra kierownicza, jak zresztą wszelka gra dwu lub wieloosobowa, jest tożsama z procesem decyzyjnym realizowanym przez każdą ze stron gry, zgodnie z przyjętą polityką postępowania w stosunku do przeciwnika. Przez podejmowanie decyzji i ich praktyczną realizację strony zmieniają początkową sytuację problemową na inną, określoną przez kierownictwo gry, zgodnie zresztą z przyjętymi regułami i celem gry, a ponadto w wyniku oceny stopni osiągnięcia celów (wykonaniem zadań) uzyskanych przez jej uczestników. Zależnie od rodzaju gry nowa sytuacja problemowa może stać się kolejną podstawą do dalszych decyzji stron (graczy) itp., aż do momentu (etapu) uznanego przez kierownictwo jako końcowy.

Ze względu na wzajemną niezgodność celów realizowanych przez każdą ze stron, każda sytuacja problemowa jest równocześnie sytuacją konfliktową. W ten sposób gra może składać się z szeregu takich sytuacji, stanowiących ciąg (sekwencję) współzależnych ze sobą sytuacji konfliktowych - dynamicznych, a może to być tylko jedna sytuacja problemowa konfliktowa - wtedy gra stanie się jednoetapową (statyczną). W każdym z tych wypadków strony gry będą postępować zgodnie z prakseologiczną zasadą racjonalnego działania. W grach kierowniczych (decyzyjnych) stosowanych w działalności pokojowej wojsk problem decyzji odgrywa również za-

sadniczą rolę, dlatego też często dokonuje się podziału sytuacji problemowych w zależności od rodzaju decyzji.

Według tego kryterium można wyróżnić cztery podstawowe (główne) rodzaje sytuacji problemowych:

1) zdeterminowaną, gdy decyzję podejmuje się w warunkach pewności;

2) probabilistyczną, gdy decyzja podejmowana jest w warunkach ryzyka;

3) stochastyczną, gdy decyzja podejmowana jest w warunkach częściowej niepewności;

4) konfliktową (strategiczną), gdy decyzję podejmuje się w warunkach niepewności zupełnej.

Zdeterminowane sytuacje problemowe występują wówczas, gdy przyjmujemy, że w chwili podejmowania decyzji stan naszej wiedzy o charakterystykach czynników działania jest zupełny i w okresie realizacji określonego przedsięwzięcia wielkości parametrów nie ulegną zmianie. Tego rodzaju sytuacje problemowe w działalności szkoleniowej występują bardzo rzadko i są stosunkowo proste.

W probabilistycznej sytuacji problemowej stan wiedzy decydenta o głównych parametrach czynników działania lub choćby o jednym z nich jest niższy niż poprzednio, tzn. decydent zna poszczególne stany natury, lecz wartości ich charakterystyk ocenia tylko za pomocą prawdopodobieństwa (bądź częstości), z jakim mogą występować. Decydent korzysta więc w głównej mierze z doświadczeń, by na tej podstawie przewidywać rozwój wydarzeń.

W stochastycznej sytuacji problemowej, w której stan wiedzy o charakterystykach czynników (lub choćby o jednym z nich) jest jeszcze niższy niż w sytuacjach probabilistycznych, decydent zna tylko przypuszczalne stany natury, lecz nie wie, z doświadczenia, z jakim prawdopodobieństwem może każdy z nich wystąpić w przyszłym działaniu. Decydent poszukuje rozwiązań poprzez badania statystyczne lub określenie tzw. subiektywnego prawdopodobieństwa występowania danego zdarzenia i postępuje jak w warunkach ryzyka, licząc się z konsekwencjami popełnionego błędu.

W działalności pokojowej wojska decyzje w warunkach niepewności należą z reguły do najczęstszych.

W konfliktowej sytuacji problemowej stan wiedzy o charakterystykach czynników działania jest najniższy. Decydent może ustalić wzór przypuszczalnych stanów przedmiotu działania, lecz nie wie, który z nich w przyszłym działaniu wystąpi i z jakim prawdopodobieństwem. Tego rodzaju sytuacje należą do sytuacji antagonistycznych (konfliktowych), w których działające strony realizują cele o różnym stopniu niezgodności i przy pomocy różnych środków.

Niezależnie od powyższej systematyzacji sytuacje problemowe można podzielić na dwie kategorie, a mianowicie:

1) sytuacje problemowe prospektywne, polegające na tym, że na podstawie powziętej decyzji przewiduje się jej skutki;

2) sytuacje problemowe retrospektywne, polegające na tym, że na podstawie dyspozycyjnych informacji o wynikach działania w przyszłości ponownie analizuje się uprzednio powzięte decyzje oraz przebieg ich realizacji, aby na tej drodze poprawić je na przyszłość.

Mając na uwadze ogólne cele gier kierowniczych (decyzyjnych) można je usystematyzować ze względu na organizację i sposób prowadzenia. Biorąc pod uwagę liczbę podmiotów (czynnych decydentów) można wyróżnić gry:

a) jednozespołowe (kolektywne), gdy dane zadanie rozwiązuje wspólnie grupa ludzi, pozostających w stosunku do siebie (jako decydentów) na równych prawach i stosując w zasadzie tę samą ogólną metodę wypracowywania decyzji (np. dyskusję prowadzoną przez kierownika gry);

b) wielozespołowe, gdy dane zadanie rozwiązuje równolegle lecz niezależnie od siebie kilka zespołów - decydentów, a uzyskane przez nich wyniki służą kierownictwu gry do porównania jakości podejmowanych decyzji, a tym samym do oceny kwalifikacji uczestników gry.

Ze względu na charakter przeciwnika (stron gry) wyróżnia się gry:

a) jednostronne gry przeciwnikiem (stroną gry) będzie natura, system prawny, system norm itp., a nie człowiek (zespół ludzki), "realizujące" cele niezgodne z celami człowieka - decydenta;

b) dwu i wielostronne, gdy choć jednym z przeciwników będzie człowiek (zespół ludzki) realizujący cele w różnym stopniu niezgodne.

Z punktu widzenia ilości etapów (decyzji) można wyróżnić gry:

a) jednoetapowe (częstkowe), gdy rozwiązanie sytuacji problemowej ogranicza się do podjęcia tylko jednej decyzji;

b) wieloetapowe (dynamiczne, rozwijające problem) gdy decydent musi rozwiązywać szereg kolejnych sytuacji problemowych, zmieniających się (w układzie czasowym), tj. gdy decyzja podejmowana jest w wyniku analizy sytuacji problemowej stworzonej (powstałej) w następstwie podjętej wcześniej decyzji.

Powyższa systematyzacja nie jest oczywiście wyczerpująca w praktyce będą natomiast występowały kombinacje tworzone z powyższych rodzajów gier, np. gra jednozespołowa, jednostronna, jednoetapowa, lub gra jednozespołowa, jednostronna, wieloetapowa itp.

Przyjęcie przez kierownictwo gry odpowiedniej kombinacji będzie wynikać z sytuacji problemowej i będzie mieć ona zasadniczy wpływ na metodykę opracowania materiałów^{2/} do gry, jej przygotowania oraz sposób przeprowadzenia.

Organizacja i prowadzenie gry kierowniczej (decyzyjnej) stosowanej w wojsku do rozwiązywania problemów działalności szkoleniowej okresu pokojowego nie odbiega w zasadniczy sposób od gier wojennych. Różnice tkwią jedynie w celu gry i rozpatrywanych problemach.

Ogólny cel gry kierowniczej (decyzyjnej) ustala kierownik gry, którym może być dowódca (szef instytucji), a w działalności dydaktycznej - wykładowca - kierownik - zajęcia (ćwiczenia). Kierownik gry w zależności od składu ćwiczącego zespołu (sztabu,

2/ Do przeprowadzenia gry kierowniczej (decyzyjnej) opracowuje się materiały przeznaczone zarówno dla uczestników gry, jak i też dla kierownictwa.

grupy szkoleniowej), zainteresowań (obowiązków służbowych) i jego kwalifikacji określa ponadto:

- 1) temat gry i sytuację problemową;
- 2) szczegółowe cele gry w stosunku do uczestników wynikające z charakteru oraz możliwych metod jego rozwiązania;
- 3) zagadnienia szczegółowe, jakie powinny być przedmiotem decyzji;
- 4) zakres i charakter decyzji (np. sformułowanie zarysu decyzji do szkolenia OW, ZT itp. na rok (miesiąc), koncepcję szkolenia kadry, pododdziałów, sztabu itp., łącznie z zadaniami dla wykonawców;
- 5) formę przedstawienia rozwiązania (np. referat ustny, lub pisemny, meldunek, opracowanie dokumentów planistycznych dla ZT, oddziału itp.);
- 6) organizację grupy i sposób jej przeprowadzenia, a w tym zależnie od potrzeb:
 - skład (stan grupy) w uzasadnionych wypadkach może być imienny (funkcjami) z podziałem na grupy problemowe (tematyczne),
 - skład zespołu kierownictwa wyznaczonego do opracowania założenia (założeń) i metodyki przeprowadzenia gry;
 - czas i miejsce przeprowadzenia gry (może to być sala konferencyjna OW, ZT, sala planowania w oddziale bądź sala wykładowa (aula) w warunkach uczelni,
 - inne niezbędne informacje o charakterze organizacyjnym wynikające ze specyficznych warunków pracy.

Istotne znaczenie dla osiągnięcia zamierzonych celów gry kierowniczej (decyzyjnej) ma prawidłowe, tj. zgodne z zasadami metodyki, opracowanie materiałów wyjściowych i pomocniczych przeznaczonych dla uczestników gry oraz kierownictwa.

Zasadniczym dokumentem opracowywanym dla uczestników gry kierowniczej (decyzyjnej) jest tzw. wprowadzenie do gry lub po prostu założenie. Zawierać ono powinno - w usystematyzowanej kolejności - wszelkie informacje niezbędne uczestnikom gry do zapoznania się z sytuacją problemową, własną rolą i postawionym im

do wykonania zadaniem. Mogą się również znaleźć w nim informacje o sposobie przeprowadzenia gry wówczas, gdy dokument ustalający sprawy organizacyjne tego nie zawiera.

Układ treści wprowadzenia do gry - założenia z reguły odbiega od układów założeń przyjętych w szkoleniu operacyjno-taktycznym. Zależy on przede wszystkim od celu gry kierowniczej (decyzyjnej) oraz od przyjętego sposobu opisu sytuacji problemowej. Ze względu na znaczne zróżnicowanie tych sytuacji nie można jednoznacznie ustalić układu uniwersalnego, można jednak przyjąć pewien układ, który jest stosowany przez instytucje centralne, OW oraz ZT. Zawiera on następujące punkty:

- temat gry kierowniczej (decyzyjnej);
- treść sytuacji problemowej;
- wykaz dokumentów regulujących daną problematykę;
- warunki ograniczające (możliwości);
- forma przedstawienia projektu rozwiązania zagadnienia (problemu) będącego tematem gry;
- zadania uczestników gry (praca do wykonania).

Do grupy podstawowych dokumentów organizacyjno-szkoleniowych przeznaczonych wyłącznie dla kierownictwa gry (kierownika zajęć) należą przede wszystkim metodyka prowadzenia gry oraz plan przebiegu gry. W wypadku gry jednoetapowej (jednotematycznej) z małą ilością uczestników, dokumenty te można połączyć w ramach "metodyki prowadzenia gry".

Układ tego opracowania oraz jego treść zależą od celu i przyjętej metody prowadzenia gry, a w wypadku gry wieloosobowej - ponadto od stopnia scentralizowania wpływu kierownictwa (wykładowcy) na pracę uczestników podczas gry. Opracowanie metodyczne gry powinno być swoistą instrukcją dla prowadzących grę, tj.: wyróżniać cel każdego z kolejnych etapów (zajęć), zagadnienia szczegółowe stanowiące jego treść oraz opisywać sposób postępowania (wskazówki organizacyjno-metodyczne), a także przedstawić optymalny sposób rozwiązania zmierzający do osiągnięcia zamierzonego celu gry. Stopień szczegółowości takiego opracowania metodycznego zależy najczęściej od doświadczenia kierownika gry

(prowadzącego zajęcia). Dlatego cele i zakres treści tego opracowania ustala najczęściej kierownictwo gry (kierownictwo zakładu, katedry).

W przypadku gry o szczególnej złożoności opracowanie metodyczne może być dodatkowo wyposażone we wzorcowe dokumenty (decyzje, koncepcje, plany).

Właściwe przygotowanie uczestników gry, a także kierownictwa będzie decydować o poziomie podejmowanych decyzji (tworzenie koncepcji), a także wpłynie na ostateczny wynik gry, opracowywany w formie rozwiązania problemu, dokumentu lub zadania do wykonania przez szczebel niższy.

Na przygotowanie uczestników do gry kierowniczej (decyzyjnej) składa się zapoznanie ich z sytuacją problemową (wręczenie założeń) na 1-2 tygodni wcześniej, a następnie przeprowadzenie instruktażu dotyczącego organizacji oraz sposobu prowadzenia gry.

W trakcie instruktażu przedstawiciel kierownictwa gry (kierownik zajęć) określa sposób (organizację) przygotowania się uczestników gry, wyznaczając określone zespoły (osoby funkcyjne) oraz zakres przygotowania się do gry pod względem merytorycznym. Bardzo ważną sprawą jest nakazanie uczestnikom gry przygotowanie odpowiednich danych (meldunków) i koncepcji, które będą przedmiotem gry zgodnie z wyznaczoną funkcją lub zajmowanym stanowiskiem.

Sposób oraz organizacja przygotowania zespołu kierownictwa (kierownika gry) do prowadzenia gry zależny będzie zawsze od rodzaju gry, przyjętej metody i warunków jej prowadzenia oraz ilości zespołów biorących w niej udział.

W grach kierowniczych (decyzyjnych) realizowanych na szczeblach IC MON, OW, ZT, oprócz ścisłego kierownictwa, w skład którego wchodzi dowódca lub ewentualnie jego zastępcy - wyznacza się grupę tzw. instruktorów - kierowników prowadzących grę w poszczególnych zespołach i grupę doradców - będą to najczęściej specjaliści - szefowie rodzajów wojsk i służb.

Ponadto wyznacza się również grupę rozjemców, kontrolujących właściwy tok gry kierowniczej (decyzyjnej), a także grupę przygotowującą wnioski do omówienia wyników gry i opracowującą dokumentację.

W wyniku prowadzenia takiej gry **w warunkach uczelni**, jako typowej formy doskonalenia słuchaczy w rozwiązywaniu złożonych problemów działalności bieżącej jednostek fikcyjnych, skład ten będzie bardzo ograniczony. Wystąpi wówczas tylko kierownik gry (prowadzący zajęcia) czasem można pokusić się na utworzenie zespołu ekspertów (spośród słuchaczy rodzajów wojsk i służb). Jemu też należy powierzyć przygotowanie założenia do gry, opracowania metodycznego i innych potrzebnych dokumentów.

Chociażby metody prowadzenia gier kierowniczych (decyzyjnych) nie odbiegają od stosowanych powszechnie w wojsku gier wojennych (ćwiczeń dowódczo-sztabowych), nie należy ich jednak identyfikować ze sobą. Zależnie od przyjętych celów i rodzajów gier (m.in. jedno i wieloosobowe, jedno i wieloetapowe, jedno i wielostronne) praktyczne procedury ich przeprowadzenia można sprowadzić do następujących metod:

- metoda seminaryjna;
- metoda sytuacyjna;
- metoda incydentów;
- metoda konfliktów.

Metoda seminaryjna - polega na dyskusyjnym rozstrzygnięciu wartości rozwiązań proponowanych przez poszczególnych uczestników. Dyskusję prowadzi się zwykle w małych grupach pod przewodnictwem przedstawiciela kierownictwa (wykładowcy, kierownika zajęć).

Są dwie odmiany tej metody:

- dyrektywna, gdy prowadzący dyskusję ostatecznie rozstrzyga o wartości proponowanych rozwiązań (decyzji) na podstawie uprzednio (wcześniej) przygotowanego rozwiązania;
- konsultatywna, gdy w wyniku dyskusji uczestnicy sami wybierają najlepsze rozwiązanie.

Stosowanie każdej z ww. wymaga od kierującego dyskusją (prowadzącego zajęcia) dobrego przygotowania merytorycznego w zakre-

się przedmiotu gry. Kierownik gry jest tutaj jednocześnie głównym ekspertem znającym dany problem, a przede wszystkim występuje w roli rozjemcy oceniając wystąpienia (pracę) uczestników gry. Grę tą metodą można prowadzić z powodzeniem w zespole (grupie szkoleniowej) liczącym 12-15 osób.

Metoda sytuacyjna polega na prowadzeniu zespołowej (10-20 osób) analizy realnej bądź fikcyjnej, lecz bardzo starannie przygotowanej, sytuacji problemowej w odróżnieniu od gry prowadzonej metodą seminaryjną.

Metodę tę stosuje się przeważnie wówczas, gdy problemy do rozstrzygnięcia mają charakter niewymierny.

Rola prowadzącego grę (kierownika zajęć) jest bardzo skomplikowana, musi on bardzo szybko reagować na działania uczestników gry. Każdy bowiem może inaczej "widzieć" i oceniać daną sytuację problemową, odmiennie uzasadniać przyczyny powstawania określonych sytuacji, czasem niekorzystnych dla realizacji celów szkoleniowych. W takim przypadku kierownik gry (wykładowca) powinien tak sterować tokiem rozwiązań i analiz, aby w rezultacie nakłonić ich do podjęcia decyzji racjonalnych, nie zawsze słusznych z merytorycznego punktu widzenia.

Metodę sytuacyjną w pokojowej działalności wojsk i w warunkach uczelni należy stosować najczęściej w przypadku sprawdzania kwalifikacji osób funkcyjnych (wyznaczonych na te funkcje w celu ich szkolenia).

Metoda incydentów jest udoskonaleniem metody sytuacyjnej i polega na tym, że uczestnicy szkolenia (słuchacze uczelni) otrzymują jedynie krótkie wprowadzenie do danej sytuacji problemowej oraz odpowiedzi "tak" lub "nie" kierownika gry (wykładowcy), które uzupełniają niezbędne do decyzji dane. Scenariusz gry metodą incydentów składa się przeważnie z kilku etapów. Stosowanie tej metody wymaga od kierownika gry (kierownika zajęć) dobrego przygotowania w zakresie znajomości sytuacji problemowej oraz konsekwentnej interpretacji charakteryzujących ją faktów.

Metodę tę najczęściej wykorzystuje się przy rozwiązywaniu prostych sytuacji, dających się łatwo uzasadnić w oparciu o obo-

wiązujące instrukcje, regulaminy, normy taktyczno-techniczne, możliwości bojowe uzbrojenia sprzętu itp.

Metoda konfliktów to znana metoda wyłaniania określonych racjonalnych z punktu widzenia decydenta rozwiązań problemu (decyzji). Polega ona na konfrontacji decyzji dwustronnych, wielostronnych lub zespołowych, podejmowanych niezależnie od określonej sytuacji problemowej, w której kierujący grą (kierownik zajęć) występuje w roli neutralnego arbitra, ustalającego dla każdej ze stron (każdego zespołu, grupy słuchaczy), w kolejnych etapach gry, stopień osiągnięcia celu, nowe informacje uzupełniające itp. W grze kierowniczej (decyzyjnej) prowadzonej tą metodą celowym jest powoływanie zespołu ekspertów oraz doradców kierownika gry.

Sprawne przygotowanie gry kierowniczej przy wykorzystaniu określonej metody zależy głównie od dopasowania tej metody do celu oraz sytuacji problemowej, którą pragniemy rozwiązać.

Zrozumieć współczesny świat może tylko ten, kto rozumie systemy w nim występujące. Otaczający nas świat jest bowiem pełen systemów, wśród których wypadło nam żyć i działać. Rządzą się one swoistymi obiektywnymi prawami, które człowiek współczesny musi poznać, aby być świadom podmiotem działania w tym świecie systemów.

J. Konieczny

4. GRY KOMPUTEROWE

Plk prof. dr hab. Waldemar BRZOSTEK

O nowoczesności bazy szkoleniowej wojsk, a w tym również uczelni wojskowych w najbliższym czasie, w głównej mierze zdecydują komputery. Od nich bowiem będzie uzależnione unowocześnienie procesu szkolenia taktyczno-operacyjnego wojsk jak również procesu dydaktycznego uczelni wojskowych.

Możliwości ich zastosowania zarówno w praktyce ćwiczebnej wojsk jak i procesie dydaktycznym uczelni są bez porównania większe, niż się powszechnie przypuszcza.

Zastosowanie techniki mikrokomputerowej - oprócz usprawnienia i uzupełnienia tradycyjnego procesu szkolenia - umożliwia:

- powstanie jakościowo nowych metod realizacji procesu szkolenia taktyczno-operacyjnego, a dzięki temu - zwiększenie stopnia atrakcyjności ćwiczeń dowódczo-sztabowych oraz zajęć grupowych;

- upowszechnianie wydajniejszych i bardziej przekonujących sposobów szkolenia, w większym stopniu oddziałujących na wyobraźnię taktyczno-operacyjną uczestników procesu szkolenia i wzbogacających tę wyobraźnię, np. przez połączenie symulacyjnego przebiegu walki, bitwy i operacji z jej obrazem (grafiką) dynamicznym;

- tworzenie odpowiednich warunków do stosowania bardziej intensywnej i aktywnej form szkolenia taktyczno-operacyjnego dowództw i sztabów oraz kształcenia studentów uczelni wojskowych przez uwolnienie ich od przeprowadzania czasochłonnej kalkulacji taktyczno-operacyjnych metodami tradycyjnymi;

- odpowiednie przygotowanie oficerów do pracy w sztabach w warunkach powszechnego zastosowania w przyszłości techniki mikrokomputerowej w procesach decyzyjnych i planistycznych;

- stosowanie efektywniejszych i wiarygodniejszych metod poznawania złożonych problemów współczesnego pola walki, bitwy i operacji oraz zaistniałych na nim warunków.

Wielokrotne doświadczenia z zakresu wykorzystywania komputerów w procesie szkolenia kadr dowódczo-sztabowych wykazują, że szczególnie istotnymi cechami dodatnimi komputerów są ich obiektywizm i dokładność działania oraz duże możliwości obliczeniowe

i różnorodność zastosowań. Komputery mogą rozwiązywać dowolne zadania taktyczno-operacyjne pod warunkiem, że zadania te mają rozwiązania liczbowe i że zostaną opracowane dla komputera odpowiednie programy. Jeżeli do komputera zostaną wprowadzone odpowiednie dane wejściowe (oczywiście po wcześniejszym opracowaniu programów), to z dużą dokładnością może on odpowiadać na wszystkie pytania, dotyczące organizacji i prowadzenia działań bojowych (operacji) oraz użycia w nich różnych rodzajów wojsk i uzbrojenia, a także oceny możliwości bojowych wojsk własnych i przeciwnika w różnych sytuacjach taktyczno-operacyjnych.

Według naszej oceny mikrokomputery powinny być wykorzystywane we wszystkich ćwiczeniach dowódczo-sztabowych, treningach, grach decyzyjnych oraz w wybranych zajęciach grupowych i to zarówno w charakterze osobistego wspomagania każdego oficera sztabu jak również, a może przede wszystkim w charakterze realizacji złożonych modeli procesu walki, bitwy i operacji pracujące w ogólnie dostępnych dla ćwiczących sztabów sieciach komputerowych.

W szerszym niż dotychczas zakresie technika mikrokomputerowa powinna znaleźć zastosowanie w procesie badań teorii sztuki wojennej, głównie do rozwiązywania problemów operacyjno-taktycznych, których rozpoznanie z powodzeniem mogłoby być weryfikowane w oparciu o umiejętne wykorzystywanie komputerowych modeli w praktyce ćwiczebnej dowództw i sztabów.

W oparciu o dotychczasowe doświadczenia z zakresu wykorzystywania techniki mikrokomputerowej w procesie szkolenia wojsk oraz kształcenia studentów uczelni wojskowych, jak również i oczekiwania widzimy na najbliższe lata trzy podstawowe kierunki koncentracji wysiłku:

1. Wykonywanie różnorodnych obliczeń i kalkulacji taktyczno-operacyjnych zarówno w czasie opracowywania ćwiczeń, jak i ich prowadzenia, szczególnie w procesie wypracowywania decyzji przez autorów opracowujących ćwiczenia i przez ćwiczące sztaby, jak również samego doboru składu walczących stron.

2. Przegrywania na modelu symulacyjnym (w pierwszym etapie), a docelowo na modelu eksperckim wariantów podejmowanych decyzji

zarówno w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych jak i treningach, grach kierowniczych, zajęciach grupowych do sprawdzenia i porównywania różnych rozwiązań taktyczno-operacyjnych.

3. Prowadzenie komputerowych gier wojennych podczas ćwiczeń dowódczo-sztabowych mających na celu rozgrywanie dynamiki walki wymuszającej na ćwiczących zespołach ciągłej reakcji na zachodzące zmiany w procesie walki odwzorowywane przez model, a będące konsekwencją wcześniejszych decyzji.

Obliczenia i kalkulacje taktyczno-operacyjne wykonywane za pomocą mikrokomputera, ułatwiają ocenianie sytuacji oraz powzięcie odpowiedniej decyzji. Od szeregu lat stosowane są niemalże we wszystkich ćwiczeniach, treningach i zajęciach grupowych. Wykorzystywane są w tym celu opracowane programy, za pomocą których obliczony jest potencjał bojowy stron, stosunki sił i możliwości bojowe. Ćwiczące zespoły posługują się nimi również w planowaniu przegrupowania, walki obronnej, wykonania przeciwuderzenia, wprowadzania drugich rzutów, bitwy spotkaniowej i przeprowadzania desantów powietrznych.

Wypada nadmienić, że wspomniane programy nie są doskonałe. Konieczne jest ich unowocześnianie lub opracowanie nowych, doskonalszych, a przede wszystkim - wykorzystywanie ich do obliczania potencjałów bojowych i stosunków sił zarówno broni precyzyjnej (w tym systemów rozpoznawczych), jak i czynników niewymierzalnych, chociażby takich, jak mobilność wojsk, sprawność dowodzenia czy sprawność rozpoznania, które to w sposób zasadniczy wpływają na ogólną wartość potencjału bojowego.

Przegrywanie wariantów metodą symulacji komputerowej stosowane jest w praktyce ćwiczebnej wojsk oraz w działalności dydaktycznej i naukowo-badawczej uczelni wojskowych od wielu lat. Za pomocą tej metody sprawdzane są różne warianty rozwiązań taktyczno-operacyjnych, np. odpierania nacierającego nieprzyjaciela, prowadzenia bitwy spotkaniowej, wprowadzania drugich rzutów, wykonywania przeciwuderzenia itp. Tą metodą posługują się również studenci piszący prace dyplomowe. Najczęściej stosują ją w

celu sprawdzenia rozwiązań proponowanych w pracy lub uzasadnienia podejmowanych decyzji.

Nasze dotychczasowe doświadczenia wykazują, że symulacja komputerowa jest narzędziem o wielkich i różnorodnych możliwościach. Pozwala obserwować dynamiczność złożonego systemu walki i operacji - systemów o skomplikowanych zależnościach. Odpowiednio skonstruowany, prawidłowy model symulacyjny tworzy warunki, w których można prowadzić obserwację kontrolowaną przebiegu działań bojowych oraz dokonywać eksperymentów i doświadczeń. Umożliwia weryfikowanie hipotez, ocenianie podejmowanych decyzji i badanie systemu walki i operacji dla różnych sytuacji taktyczno-operacyjnych i radioelektronicznych - wraz ze wszystkimi ich uwarunkowaniami.

Mając na względzie sprawdzone już w działalności szkoleniowej wojsk i dydaktyce Akademii Obrony Narodowej korzyści, wynikające ze stosowania metody symulacji komputerowej, widzimy konieczność doskonalenia, rozwijania i upowszechniania zarówno wśród zespołów opracowujących nowe ćwiczenia jak również wśród zespołów ćwiczących - do wnikliwego oceniania i weryfikowania podejmowanych decyzji.

Podstawowym mankamentem wykorzystywanego obecnie modelu symulacyjnego operacji wojsk lądowych jest oparcie go na rachunku potencjałów bojowych, określanych wyłącznie przez materię walczących stron z całkowitym pominięciem czynników trudno wymierzalnych chociażby takich, jak: mobilność wojsk, sprawność dowodzenia i cała strefa intelektualna.

Najbliższym zadaniem powinno być doskonalenie eksploatowanego dotychczas modelu, polegające na wprowadzeniu do niego kolejno czynników pozamaterialnych, związanych głównie ze strefą intelektualną i sprawnością działania.

Na obecnym etapie rozwoju informatyki, a konkretnie - jej zastosowań zarówno w uczelni jak i sztabach wojskowych bardzo odczuwalny jest brak modelu i programów komputerowych gier wojennych.

Projektowanie komputerowych gier wojennych jest trudne i czasochłonne. Jak wykazują doświadczenia wielu zespołów projektowych, projektowanie i próbna eksploatacja wielu gier komputerowych opracowanych dla rozwiązywania problemów znacznie mniej złożonych niż problemy współczesnego pola walki, trwały często kilka lat.

Biorąc to pod uwagę należy stwierdzić, że stosowanie w działalności szkoleniowej wojsk i dydaktycznej uczelni, gier komputerowych siłą rzeczy musi być przeniesione na lata dalsze. Zakładając nawet pełną integrację potencjału naukowego, a szczególnie projektowego uczelni i instytutów można ocenić, że komputerowe gry wojenne można będzie opracować nie wcześniej niż pod koniec pięciolatki.

Widząc obecnie potrzebę stosowania od zaraz w procesie dydaktycznym uczelni oraz praktyce szkoleniowej wojsk komputerowych gier wojennych jako wyższej formy kształcenia taktyczno-operacyjnego - proponujemy organizowanie, wykorzystując istniejący model symulacyjny operacji wojsk lądowych, dwustronnych ćwiczeń dowódczo-sztabowych z ograniczonym wykorzystaniem komputerów - pseudo-gier komputerowych. Z naszych doświadczeń wynika, że taka możliwość istnieje. Do zorganizowania pseudo-gry komputerowej w ujęciu najprostszym (jednoszczeblowym) wystarczą tylko założenia wstępne i sytuacja wyjściowa ćwiczenia oraz minimum trzy mikrokomputery: po jednym dla sztabów stron przeciwstawnych (dwa komputery) i jeden mikrokomputer dla zespołu kierującego grą. Dla przeprowadzenia gry sztaby przeciwstawnych stron powinny dysponować pełną informacją o wojskach własnych, natomiast informacją tylko szczątkową - o stronie przeciwnej.

Rozgrywanie walki na modelu symulacyjnym powinno odbywać się cyklicznie i równoległe w obu sztabach przeciwstawnych stron po wprowadzeniu do modelu własnej decyzji i rozwiązań oraz danych wynikających z oceny sposobu działania i użycia sił przez stronę przeciwną. Kierownictwo ćwiczenia, znając wypracowane decyzje obu stron, wprowadza je do swojego komputera i na ich bazie rozgrywa również cykl walki. Uzyskane w ten sposób przez kierownic-

two rezultaty służą do "podgrywania" ukształtowanej w danym cyklu symulacyjnym sytuacji taktyczno-operacyjnej. Od ćwiczących sztabów przeciwstawnych stron będzie to wymagało ponownego dokonania ocen oraz powzięcia nowych decyzji lub wprowadzenia korekt do decyzji dotychczasowych. Natomiast kierownictwu gry umożliwi dokonanie bieżącej oceny sprawności funkcjonowania obu przeciwstawnych stron. Ideę funkcjonowania takiej pseudo-gry komputerowej ilustruje rys 1.

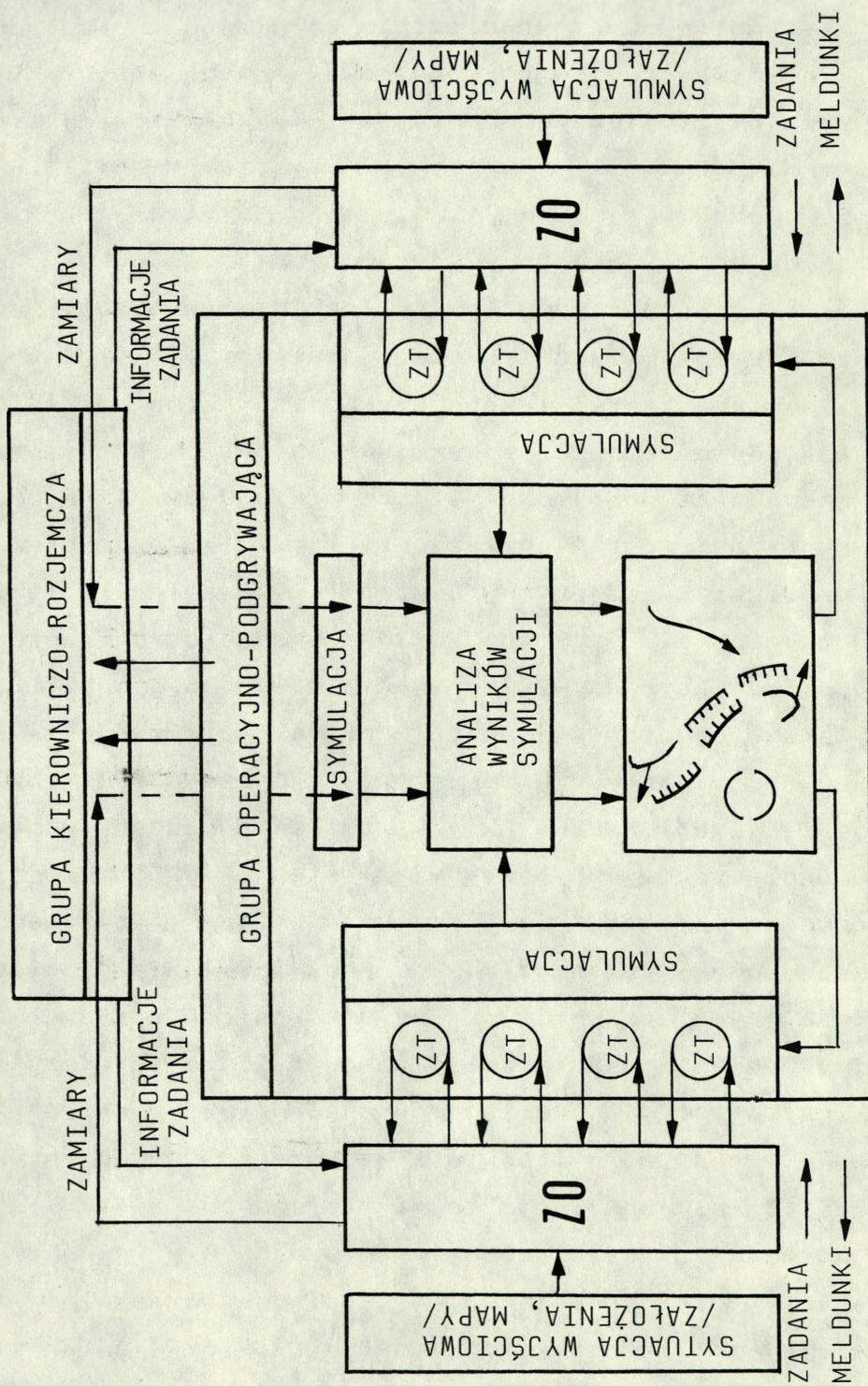
Symulacyjny model walki stanowiący podstawę pseudo-gry komputerowej w każdym kroku kolejnego eksperymentu dostarcza następujących informacji o walczących stronach: straty poniesione przez daną jednostkę (w %); aktualny procent ukończenia (w %); przesunięcie linii styczności wojsk (w km); ilościowe i jakościowe stosunki potencjałów w danym cyklu walki.

Wyniki symulacji przedstawiane są w postaci tabel, diagramów, wykresów i wskaźników ilościowo-jakościowych oraz innych wartości charakteryzujących działania bojowe przeciwstawnych stron (np. tempo natarcia).

Brak w modelu graficznego zobrazowania wyników symulacji wymaga przeniesienia ich sposobem tradycyjnym zarówno przez ćwiczące zespoły jak i grupę operacyjno-podgrywającą na odpowiednie dokumenty bojowe (mapy decyzji, plany, mapy robocze itp.).

Szczególne role w prowadzonym ćwiczeniu tą metodą przypisuje się grupie operacyjno-podgrywającej. Ona bowiem w oparciu o podejmowane decyzje walczących ze sobą stron konfrontuje je pod względem przyjmowanych ocen stron przeciwnych i prowadzi eksperyment symulacyjny wyłącznie na podjętych decyzjach. Uzyskane rezultaty z eksperymentu symulacyjnego przez grupę operacyjno-podgrywającą stanowią podstawę do odwzorowywania sytuacji taktyczno-operacyjnej przyjmowanej w ćwiczeniu za rzeczywistą i wyjściową do kolejnego etapu ćwiczenia.

A zatem, zarówno premiowanie jak i "karanie" ćwiczących zespołów oparte jest na jednym wspólnym kryterium, które stanowią wyniki eksperymentów symulacyjnych prowadzonych przez grupę ope-



Rys. 1. Struktura funkcjonalna ćwiczenia dowódczo-sztabowego

racyjno-podgrywającą na bazie podejmowanych decyzji ćwiczących stron.

Podstawowym mankamentem wykorzystywanego modelu symulacyjnego działań bojowych w ćwiczeniu prowadzonym metodą pseudo-gry komputerowej są zbyt mocne jego ograniczenia polegające na odwzorowywaniu w grze tylko jednostek ogólnowojskowych, artylerii i lotnictwa z pominięciem innych rodzajów wojsk oraz całej sfery logistycznej.

Dlatego też w trakcie realizacji ćwiczenia tą metodą istnieje konieczność obudowy czystej gry komputerowej zarówno w czasie poprzedzającym eksperyment symulacyjny jak i po jego realizacji o elementy rozwiązywane metodami konwencjonalnymi.

Każda gra powinna zostać zakończona konfrontacją decyzji ze szczególnym uwzględnieniem ocen przyjmowanych przez sztaby przeciwnych stron oraz podejmowanych przez nie decyzji. Podczas konfrontacji powinny zostać wykazane i w pełni udokumentowane konsekwencje realizacji podjętych decyzji i wskazanie źródła istniejących rozbieżności. Przy tradycyjnym sposobie konfrontowania decyzji, polegającym na wysłuchiwaniu meldunków decyzji dowódców przeciwnych stron, jest to wręcz niemożliwe.

Dlatego też opowiadamy się za jak najszybszym upowszechnieniem w procesie szkolenia wojsk i kształcenia studentów nawet "pseudo-gier" komputerowych, opierając się na już istniejącej bazie. Z przedstawionego wyżej przeglądu stanu faktycznego i możliwości zastosowań informatyki do rozwiązywania problemów taktyczno-operacyjnych zarówno w procesie kształcenia, jak i naukowo-badawczym wynika jednoznacznie, że na dzień dzisiejszy nasze siły zbrojne, a w tym i uczelnie dysponują już określoną bazą informatyczną, która może i powinna być szerzej wykorzystywana w praktycznej działalności niż to ma miejsce obecnie.

Takie jak dotychczas i jeszcze szersze stosowanie w praktycznej działalności już istniejącej bazy informatycznej, powinno mobilizować do jej permanentnego doskonalenia i rozwijania wymagającego podejmowania nowych problemów widzianych długofalowo.

Nowym problemem podjętym wspólnie przez Centrum Informatyki i Wydział Wojsk Lądowych Akademii Obrony Narodowej jest opracowanie komputerowej, dwustronnej gry wojennej opartej na sieci komputerowej.

Zakładamy, iż projektowany model w formule gry komputerowej powinien w sposób znaczący usunąć niedoskonałości występujące w dotychczas eksploatowanym modelu symulacyjnym poprzez odwzorowanie w nim wszystkich rodzajów wojsk oraz całej sfery logistyki pominiętych w poprzednich rozwiązaniach.

Zostanie również zwiększona szczegółowość rozpatrywanych problemów, iż w poprzednim przypadku do eksperymentu wykorzystywane były wyłącznie zagregowane decyzje ćwiczących stron, natomiast w nowym rozwiązaniu przyjmujemy odwzorowanie pracy poszczególnych osób funkcyjnych jak:

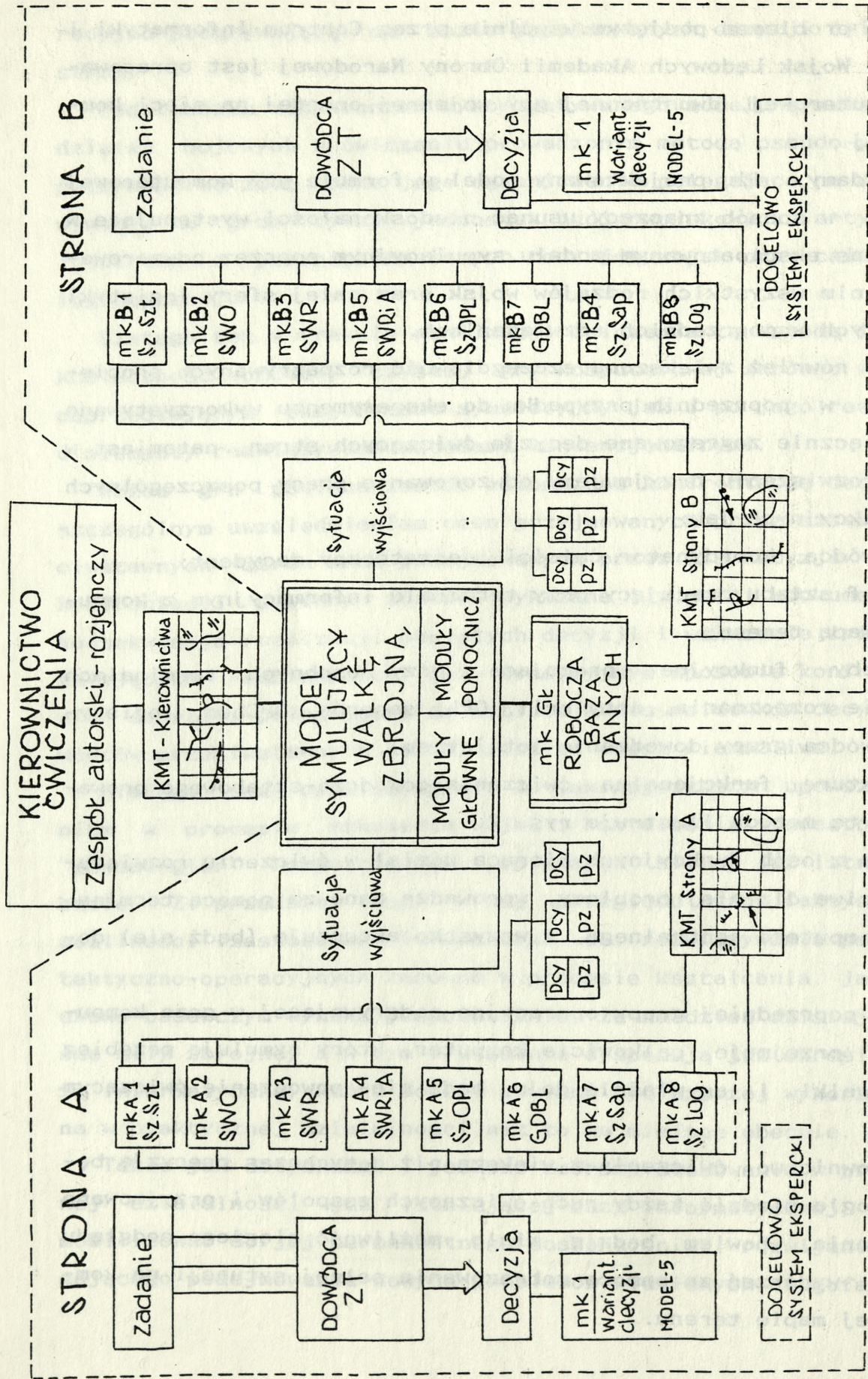
- dowódca, koordynator całości i ostateczny decydent;
- szef sztabu pracujący przy terminalu informacyjnym z komputerową mapą terenu;
- osoby funkcyjne pracujące przy osobnych terminalach (szefowie rozpoznania, artylerii, OPL, saperów, OPChem, logistyki i dowódca grupy dowodzenia lotnictwem).

Strukturę funkcjonalną ćwiczenia dowódczo-sztabowego prowadzonego tą metodą ilustruje rys. 2.

Każda z osób funkcyjnych biorąca udział w ćwiczeniu rozwiązuje właściwe dla niej problemy, wprowadza dane za pomocą terminala do komputera centralnego, a wszystko akceptuje (bądź nie) dowódca.

Rolę poprzedniej grupy operacyjno-podgrywającej w grze komputerowej przejmuje całkowicie komputer, który symuluje przebieg całej walki i on właśnie daje, bądź nie, powodzenie ćwiczącym sztabom.

Kierownictwo ćwiczenia z większą niż dotychczas precyzją będzie mogło śledzić każdy ruch ćwiczących zespołów i przyjmowane rozwiązania, bowiem będzie miało możliwość ciągłego podglądu rozwoju wydarzeń za pomocą zobrazowania pełnej sytuacji na komputerowej mapie terenu.



Rys. 2. STRUKTURA FUNKCJONALNA ĆWICZENIA DOWÓDZO-SZTABOWEGO PROWADZONEGO Z WYKORZYSTANIEM KOMPUTEROWEJ GRY WOJENNEJ

Natomiast poszczególne osoby funkcyjne ćwiczących zespołów będą miały możliwość bieżącego śledzenia rozwoju wydarzeń na hipotetycznym polu walki w aspekcie swoich decyzji i wynikających z nich skutków.

Bez wątpienia należy przyjąć, iż opracowanie komputerowej gry wojennej w realizacji sieciowej będzie stanowiło znaczący krok w doskonaleniu metod szkolenia sztabów i procesu dydaktycznego uczelni wojskowych. Znacznie odciążą zarówno zespoły opracowujące ćwiczenia jak również i samych uczestników od wielu żmudnych, pracochłonnych prac pozostawiając znacznie więcej czasu na twórcze przemyślenia i rozwój intelektu.

W zakończeniu należy stwierdzić, iż nie każde ćwiczenie musi czy nawet powinno być prowadzone metodą gry komputerowej. W zależności od zakładanych celów, rozpatrywanych problemów, rozmachu ćwiczenia, liczebności zespołów ćwiczących jak również, a może przede wszystkim od posiadanej bazy komputerowej i oprogramowania może być z powodzeniem realizowane zarówno przy wsparciu komputerowym w zakresie kalkulacji taktyczno-operacyjnych, weryfikacji podejmowanych decyzji na modelu symulacyjnym jak również w formie gry komputerowej.

Teren wywiera wpływ na działania wojenne dzięki swym właściwościom, a mianowicie: jako przeszkoda w ruchu, jako przeszkoda w obserwacji i jako środek ukrycia się przed skutecznością ognia. Do tych trzech właściwości można sprowadzić wszystkie inne.

C. v. Clausewitz

5. PODRÓŻ STUDYJNA

Płk dr Jacek PAŃKOWSKI

Z analizy literatury fachowej i doświadczeń z podróży studyjnych w AON wynika, że całokształt przedsięwzięć związanych z przygotowaniem i przeprowadzeniem zależy od jej celu i charakteru.

Ogólnym celem podróży jest studiowanie wybranych obszarów operacyjnych na terytorium RP pod kątem planowania, organizowania i prowadzenia działań obronnych oraz pogłębienie znajomości uwarunkowań historycznych, ekonomicznych i kulturowych.

Szczegółowe cele podróży studyjnej to:

1) Rozwijanie wyobraźni taktyczno-operacyjnej słuchaczy oraz studiowanie taktyki i sztuki operacyjnej na podstawie konkretnych warunków geograficzno-topograficznych terenu.

2) Studiowanie wojskowo-geograficznych walorów ważnych operacyjnie i taktycznie rubieży (rejonów) na kierunkach najbardziej zagrożonych.

3) Wypracowanie w terenie koncepcji użycia i działania związków taktycznych (oddziałów).

4) Zapoznanie się z całokształtem życia i procesem szkolenia oraz sprzętem w jednostkach wojskowych, z obiektami przemysłowymi, zabytkami kultury narodowej oraz działalnością i funkcjonowaniem władz administracyjnych.

5) Opracowanie przez słuchaczy materiałów w postaci map, sprawozdań i wniosków związanych z problematyką rozpatrywaną w czasie podróży studyjnej.

Na cele szczegółowe podróży studyjnej w AON rzutują w znacznym stopniu tematy prac dyplomowych, które w większości są związane z obszarem planowanej podróży, a następnie z odbywanymi przez studentów praktykami w jednostkach wojskowych.

Charakter podróży studyjnej stwarza warunki do wszechstronnego poznania z wojskowego punktu widzenia ważnych obszarów (rejonów) naszego kraju. Natomiast zakres rozpatrywanych problemów, dotyczących m. in. warunków geograficzno-wojskowych, ekonomicznych, demograficznych, form i sposobów prowadzenia działań wojennych w przeszłości, daje możliwie pełny obraz studiowanego

obszaru (rejonu) a pod kątem możliwości planowania i prowadzenia na tym obszarze działań bojowych w warunkach współczesnych.

Prowadzone w toku trwania podróży rozważania powinny uwzględniać obecne i przyszłe możliwości związków taktycznych i operacyjnych w działaniach obronno-zaczeptych.

Podstawą przygotowania i przeprowadzenia podróży studyjnej jest program szkolenia i plan przedsięwzięć organizacyjnych uczelni. W planach przewiduje się prowadzenie podróży odpowiadających obszarowi okręgu wojskowego tzn. operacyjno-strategicznemu obszarowi obrony. W 1991 roku podróż przeprowadzono na terenie Pomorskiego Okręgu Wojskowego, a w 1992 roku na terenie Krakowskiego Okręgu Wojskowego.

Zakres przedsięwzięć związanych z jej przygotowaniem ujmuje się w projekcie planu, który pozostaje w ścisłym związku z osiągnięciem zamierzonych celów. Na przykład cele podróży w obszarze Krakowskiego Okręgu Wojskowego zostały określone następująco:

- 1) Studiowanie wojskowo-geograficznych walorów ważnych operacyjnie i taktycznie rubieży (rejonów) w obszarze Polski Południowo-Wschodniej (Małopolski).

- 2) Wypracowanie w terenie koncepcji użycia i działania związków taktycznych (oddziałów) w obszarze Bieszczad, Roztocza, Wyżyny Lubelskiej i na rubieżach Sanu i Bugu.

- 3) Pogłębienie znajomości historii sztuki wojennej przez analizę historyczną wybranych bitew i walk wojska polskiego w latach 1920, 1939 i 1945.

- 4) Zapoznanie z problematyką organizowania i funkcjonowania struktur organizacyjnych Krakowskiego Okręgu Wojskowego.

- 5) Zapoznanie się z sytuacją społeczną i funkcjonowaniem administracji państwowej Polski Południowo-Wschodniej w sensie ogólnym i pod kątem potrzeb sił zbrojnych.

- 6) Opracowanie przez studentów materiałów studyjnych na określone tematy.

Podstawą do sformułowania ustaleń wstępnych podróży studyjnej są jej cele. Ustalenia wstępne obejmują szczegółową rejonizację

poszczególnych jej etapów na podstawie mapy. Dotyczy to rejonów i kierunków, gdzie będą prowadzone rekonesanse, konfrontacje rozwiązań operacyjno-taktycznych oraz zdobywane informacje geograficzno-topograficzne oraz historyczne. Z mapy określa się również liczbę i miejsce punktów pracy w terenie. Niezbędne jest także dokonanie wstępnej kalkulacji czasu w poszczególnych etapach i dniach podróży.

Kolejnym przedsięwzięciem jest przeprowadzenie rekonesansu w planowanym obszarze. Sprawne przeprowadzenia wszystkich przedsięwzięć i dokonanie szczegółowych ustaleń w terenie jest nieodzownym warunkiem osiągnięcia celów podróży. Rzuca ono również na ostateczne przygotowanie materiałów szkoleniowych, takich jak: mapy (kalki) z sytuacją, założenia i dodatkowe dane z zakresu historii sztuki wojennej, geografii, dane statystyczne dotyczące administracji. Podczas rekonesansu ważne jest ustalenie wszystkich przedsięwzięć zabezpieczających podróż, a więc: miejsc pracy i odpoczynku, wyżywienia oraz rekreacji i transportu.

Po przeprowadzonym rekonesansie obszaru podróży i dokonaniu ustaleń w terenie następuje uaktualnienie opracowanego wcześniej projektu planu podróży. Jest to podstawa do opracowania szczegółowego planu. Równocześnie przygotowuje się niezbędne dokumenty i materiały, które po rekonesansie należy uzupełnić i nadać im ostateczną formę (mapy, założenia, materiały studyjne).

Warunkiem osiągnięcia celów podróży jest odpowiednie przygotowanie się jej uczestników. W okresie przygotowawczym powinni oni przestudiować odpowiednią literaturę (obowiązkową i zalecaną), winni też dokonać wstępnych ocen terenowych na mapach, zapoznając się z poszczególnymi rejonami i kierunkami. Przyczyni się to do podniesienia aktywności i pozwoli na wszechstronne wniknięcie w rozwiązywane problemy.

Na sprawny przebieg podróży duży wpływ ma też właściwa organizacja i dokładne jej przygotowanie. Uczestnicy podróży powinni być aktywni, nie mogą być biernymi obserwatorami. Wskazuje to na

potrzebę aktywności i twórczej pracy także ze strony prowadzących zajęcia.

Podróż studyjną prowadzi się w kilku etapach.

Realizacja przedsięwzięć podróży studyjnej powinna przebiegać zgodnie z opracowanym planem. Z reguły zajęcia rozpoczynają się jeszcze w rejonie stałego zakwaterowania i jest to często pierwszy etap podróży. Jedną ze stosowanych wtedy form jest konferencja lub sympozjum, a nawet cykl zajęć teoretycznych (informacji, wykładów) zakończonych seminarium lub konwersatorium.

Przykładowo podróż studyjna słuchaczy AON w 1992 r. rozpoczęła się sympozjum na temat bitwy warszawskiej w 1920 roku. Podczas sympozjum wygłoszone zostały dwa referaty wprowadzające, będące podstawą dyskusji. Kolejny dzień to operacyjno-taktyczne studium terenowe części obszaru bitwy warszawskiej, podczas którego konfrontowano na punktach pracy zagadnienia będące przedmiotem sympozjum. Sympozjum oraz wyjazd w teren był nie tylko elementem pogłębienia wiedzy z zakresu sztuki wojennej, ale również zawierał w sobie duży ładunek wychowania patriotycznego.

Początek podróży, to przedsięwzięcia drugiego etapu, a w wypadku uczelni - możliwość zapoznania się jej uczestników z dowództwami okręgów wojskowych, związków taktycznych i oddziałów. Studenci AON w 1992 r. spotkali się z dowództwem Warszawskiego Okręgu Wojskowego, a następnie Krakowskiego Okręgu Wojskowego. Studenci mieli możliwość wysłuchania informacji o zmieniających się strukturach i zadaniach okręgów. Zostali zapoznani z dyslokacją jednostek i codzienną działalnością szkoleniową. Po wyjeździe do 6 BDSz i 5 psph uczestniczyli w pokazach bazy szkoleniowej połączonej z praktycznymi działaniami wojsk. Pobyt w Krakowie był okazją do zwiedzania miasta. Uczestnicy byli m.in. w Bibliotece Jagiellońskiej, na Wawelu oraz zapoznali się z historią Kościoła Garnizonowego.

Wykorzystywany w trakcie podróży studyjnej transport samochodowy (autokary) pozwala na łatwe przemieszczanie się z miejsca na miejsce. Umożliwia prowadzenie obserwacji podczas jazdy.

Podczas przejazdu z Krakowa w Bieszczady prowadzono wojskowo-geograficzną ocenę obszaru Beskidu Zachodniego. W rejonie Jordanowa omawiano walki 10 BKaw. W czasie dalszej jazdy i podczas postojów we wcześniej ustalonych punktach pracy dokonywano wojskowo-geograficznej oceny obszaru Beskidu Wysokiego i Pogórza Rożnowskiego.

Trzecim etapem podróży była wojskowo-geograficzna ocena obszarów Beskidu Środkowego i Wschodniego. Wykorzystując jako bazę ośrodek szkolno-wypoczynkowy w Myczkowcach zaplanowano również zajęcia rekreacyjno-sportowe. Były one swego rodzaju przezywnikiem w realizacji trudnego i napiętego programu podróży.

Studium operacyjno-taktyczne Bieszczad było ukierunkowane na rozpatrzenie możliwości prowadzenia działań bojowych przez jednostki typu brygada piechoty górskiej. Zwracano uwagę na możliwości prowadzenia obrony w górach i ich specyfikę. Wiele miejsca i czasu poświęcono rozpatrzeniu różnych wariantów ugrupowania w obronie, użyciu sprzętu bojowego oraz manewru w obronie. Uczestnicy występowali w roli dowódcy brygady piechoty górskiej.

Oceny operacyjno-taktyczne uzupełnione informacjami geograficznymi o przełęczach karpackich i obszarze Bieszczad Zachodnich. Dokonano oceny bitwy o Przełęcz Dukielską na podstawie informacji historycznej oraz konfrontacji na terenie prowadzonych walk. Pobyt w Bieszczadach pozwolił dokonać, wraz ze zwiedzeniem, wojskowej oceny zapory wodnej i elektrowni w Solinie. Słuchacze zwiedzili też muzeum i miejsce odosobnienia księdza Kardynała Stefana Wyszyńskiego w klasztorze sióstr Nazaretanek.

Pobyt w Bieszczadach wykorzystano na opracowanie przez uczestników podróży, wniosków operacyjno-taktycznych na temat użycia wojsk w obronie. Wykonano mapy z decyzjami w roli dowódcy brygady piechoty górskiej oraz sprawozdanie i wnioski w formie opisowej. Jedno z zadań polegało na indywidualnym opracowaniu i proponowaniu struktury oraz wyposażenia brygady piechoty górskiej.

Kolejny etap podróży związany był z rozwiązywaniem problemów ognia, oporu i manewru przez dywizję zmechanizowaną na rubieży

ryglowej. Zadania te realizowano na bazie 9 DZ. Stąd też, etap ten rozpoczął się od spotkania z dowództwem tej dywizji, a następnie przejazdem do jednej z podległych jednostek w Przemyślu. Po drodze zwiedzano zamek w Łańcucie.

Studium terenowe Bramy Przemyskiej i rubieży Sanu rozpoczęło się w terenie, na punktach pracy, od informacji wojskowo-geograficznej na odcinku Przemyśl-Leżajsk. Uczestnicy występowali w roli dowódcy i oficerów sztabu dywizji zmechanizowanej.

Zadania polegały na wypracowaniu decyzji do obrony na rubieży ryglowej Sanu. Podjęcie decyzji było poprzedzone rekonesansem i oceną wojskowo-geograficzną doliny Sanu. Dwudniową pracę w terenie zakończono konfrontacją decyzji podjętych w poszczególnych zespołach oraz opracowaniem notatek o ocenie terenu i zamiarze działań.

Następnym etapem podróży była operacyjno-taktyczna ocena strefy przygranicznej w obszarze Polesia i Wyżyny Wołyńsko-Podlaskiej. Ten etap rozpoczął się spotkaniem z dowództwem 3 DZ. Słuchaczy zapoznano ze strukturami organizacyjnymi, wyposażeniem oraz problemami szkoleniowymi. Pobyt w Lublinie wykorzystano na zwiedzenie WSK SWIDNIK wraz z pokazami śmigłowca "SOKOŁ" oraz zwiedzenie obozu zagłady na Majdanku, zamku i starówki lubelskiej.

W kolejnym dniu prowadzono rekonesans rubieży Bugu. Dokonano oceny możliwych kierunków działań przeciwnika i możliwości wykorzystania terenu do organizacji obrony pasa przygranicznego w oparciu o przeszkodę wodną. Pobyt w terenie był wzbogacony informacją wojskowo-geograficzną o Polesiu i Wyżynie Wołyńsko-Podlaskiej. W miejscu bitwy pod Dubienką (1792 r.) przeprowadzono prelekcję wraz z informacją o Unii Horodelskiej.

Pobyt w Zamościu był okazją do zapoznania się z problemami miasta i województwa. Słuchacze spotkali się z wojewodą zamojskim oraz szefem Wojewódzkiego Sztabu Wojskowego. Zwiedzili również miasto.

W drodze powrotnej do Warszawy przeprowadzono informacje: wojskowo-geograficzną charakteryzującą małopolski przełom Wisły

oraz historyczną o manewrze zgrupowania przeciwuderzającego znad Wieprza w wojnie polsko-rosyjskiej 1920 r.

Przeprowadzone podróże studyjne ze słuchaczami AON wskazują na możliwość zrealizowania w czasie jej trwania bogatego programu i wielu zakładanych celów. Podczas pobytu w terenie można stosować różnorodne metody i formy szkolenia (kształcenia), zwłaszcza w pogłębianiu wiedzy operacyjno-taktycznej.

Po zakończeniu podróży jej kierownik omawia wyniki oraz ocenia zespoły i poszczególnych studentów. Ważnym elementem omówienia powinna być dyskusja uczestników, rozwijająca i uogólniająca problemy, będące przedmiotem studiów w poszczególnych etapach (dniach) podróży.

Wnioski i spostrzeżenia wynikające z analizy tych problemów opracowuje się w formie pisemnej. Opracowanie to jest obiektem dalszych analiz i rozważań.

6. PODRÓŻ WOJSKOWO-HISTORYCZNA

*Jestem wyznawcą zasady, że ten
kto nie szanuje i nie ceni swojej
przeszłości, nie jest godzien
szacunku terażniejszości, ani
prawa do przyszłości.*

J. Piłsudski

6. PODRÓŻ WOJSKOWO-HISTORYCZNA

Płk dr Henryk HERMAN

W systemie kształcenia i szkolenia kadr dowódczo-sztabowych szczególne miejsce zajmują podróże polowe, stanowiące jedną z najstarszych form organizacyjnych szkolenia wojskowego. Ich geneza sięga początków XIX stulecia, gdy gwałtownie wzrastał stan ilościowy sił zbrojnych.

Początki pogłębionych studiów terenowych są już wyraźnie dostarczalne w armii napoleońskiej, kiedy to sam Napoleon prowadził znacznie rozszerzone rekonesanse ze swymi marszałkami, najczęściej dowódcami korpusów. Jednak w sposób metodyczny rozpoczął organizować je szef pruskiego sztabu generalnego w latach 1857-1888 H. Molthe od połowy XIX stulecia. On również stworzył w sztabie generalnym oddział studiów i doświadczeń wojennych.

Plan wojny prusko-austriackiej 1866 r., francusko-pruskiej 1870-1871 nie był wydumany za biurkiem, lecz wnikliwie i precyzyjnie zaplanowany, głęboko przestudiowany i wielokrotnie sprawdzony w toku różnorodnych manewrów i ćwiczeń. Kontynuatorem tych tradycji był następca H. Molthego, marszałek A. Schlieffan. Opracowany pod jego kierownictwem plan wojny niemiecko-francuskiej był owocem bardzo wielu podróży studyjnych, które obejmowały zagadnienia operacyjno-taktyczne, wojskowo-geograficzne i wojskowo-historyczne oraz specjalne, badające zagadnienia zaopatrzenia, transportu, ewakuacji rannych itp.

Od lat trzydziestych XIX stulecia podróże polowe znane są również w armii rosyjskiej. Początkowo miały one postać rekonesansów wybranych pozycji, rejonów umocnionych, określonych obszarów. Często też przybierały formę praktycznych zajęć w terenie z wybranymi dowódcami i oficerami sztabu generalnego. W latach siedemdziesiątych tegoż stulecia w armii carskiej wprowadzono dwa rodzaje podróży: szkoleniowe i rekonesansowe.

Celem tych podróży było wykształcenie umiejętności studiowania i oceny terenu u oficerów sztabu generalnego, analiza terenu pod kątem przewidywanych zadań dla wojsk, sprawdzenie (skonfrontowanie) przyjętych założeń odnośnie rozwijania głównych sił i warunków działania wojsk.

Tego typu podróże miały najczęściej charakter taktyczny, gdyż w głównej mierze opracowywano na nich przewidywane działania poszczególnych dywizji i korpusów na określonych kierunkach. W ich toku doskonalono umiejętności oceny położenia, wypracowywano jednolite poglądy na sposób realizacji przyjętych zadań, obmyślano warianty ich najskuteczniejszego wykonania. Po pierwszej wojnie światowej podróże polowe były stałą praktyką we wszystkich armiach. Jednak coraz częściej przybierały one charakter operacyjny. Rozszerzał się krąg problematyki, którą w ich toku opracowywano.

Podróże studyjne były także szeroko stosowaną i wysoce cenioną formą kształcenia w wojsku polskim w okresie międzywojennym (1918-1939). Daje temu wyraz wielu oficerów i generałów w swoich wspomnieniach np. gen. J. Kuropieska. Z chwilą powołania Generalnego Inspektoratu Sił Zbrojnych (GISZ, 6.08.1926 r.) właśnie do niego należało między innymi opracowanie planów operacyjnych i mobilizacyjnych oraz studiowanie i przygotowanie do działań wojennych polskiego obszaru przyszłej wojny. Obowiązek ten spoczywał na inspektorach armii (dziesięciu) i generałach do prac GISZ-u (czterech), którzy na wypadek wojny byli przewidziani na dowódców armii i grup operacyjnych.

W organizowanych podróżach studyjnych przez różne instytucje brali udział oficerowie Sztabu Głównego, inspektorzy armii i generałowie do prac przy GISZ, dowódcy i oficerowie dywizji, a nawet pułków. W Korpusie Ochrony Pogranicza (KOP) nawet dowódcy batalionów.

Celem tych studiów było: poznanie, analiza i ocena terenu z punktu widzenia planowania, przygotowania i prowadzenia różnego rodzaju działań na zróżnicowanych szczeblach, umożliwienie przeprowadzenia różnorodnych kalkulacji w zakresie użycia niezbędnych sił i środków; przygotowanie terenu pod względem inżynierijnym, rozpoznanie ewentualnych kierunków działań nieprzyjaciela, punktów obserwacyjnych, rubieży obronnych, przygotowania oficerów do pracy w terenie itp.

W tego rodzaju studiach stosowano różne metody: systematyczne wyjazdy i praca w terenie organizowana przez inspektorów armii, studia podczas gier wojennych, ćwiczeń dywizyjnych, podróży taktycznych, a także studia i prace w terenie podejmowane przez oficerów w ramach ich prac indywidualnych.

Z dotychczasowych ustaleń wynika, że polowe podróże studyjne są sprawdzoną i powszechnie przyjętą we wszystkich armiach formą kształcenia kadr dowódczo-sztabowych i działalności badawczej w sztabach, instytucjach i akademiach wojskowych. Należy podkreślić, że ta forma kształcenia i studiów zapewnia możliwość kompleksowego ujęcia badanej problematyki, interdyscyplinarnej oceny problemów wynikających z realizacji przyjętych celów.

Najczęściej stosowane włączanie problematyki wojskowo-historycznej w plany podróży polowych pozwala wyciągnąć wniosek, że podróż wojskowo-historyczna jest jej częścią składową, jest jej rodzajem. W Leksykonie Wiedzy Wojskowej stwierdza się, że "podróż wojskowo-historyczna jest rodzajem podróży polowej stosowanej dla potrzeb szkoleniowych i studyjnych, mającej na celu wszechstronne poznanie jednej lub kilku operacji (bitwy, walki) z ubiegłych wojen, w terenie na którym się one odbyły".

Biorąc pod uwagę proces kształcenia i badań naukowych w Akademii Obrony Narodowej należy stwierdzić, że historia sztuki wojennej występuje w nim jako samodzielny przedmiot nauczania i dyscyplina naukowo-badawcza. Wynika to z faktu, że wiedza historyczno-wojskowa stanowi nieodłączny element warsztatu dydaktycznego i naukowo-badawczego każdego pracownika akademii zajmującego się teorią i praktyką współczesnej sztuki wojennej.

Doświadczenia wojenne rzutują zarówno na kształtowanie i rozwój współczesnej sztuki wojennej, jak też na programowe jej nauczanie i samodzielne studiowanie. Sztuka wojenna jest bowiem nie tylko systemem wiedzy o formach i sposobach przygotowania i prowadzenia walki zbrojnej, lecz także zespołem umiejętności wykorzystania tego systemu w praktycznej działalności na wszystkich szczeblach dowodzenia.

Korzystanie z doświadczeń wojennych jest procesem ciągłym. Trwa zarówno w toku działań wojennych, służąc doskonaleniu środków i sposobów walki oraz także w okresie pokoju, wywierając wpływ na dalszy rozwój teorii i praktyki sztuki wojennej.

Jeśli zatem historia sztuki wojennej jest samodzielną dyscypliną dydaktyczną i naukowo-badawczą, to podróże wojskowo-historyczne mogą wystąpić nie tylko w ramach podróży polowych, lecz również samodzielnie. Nastąpi to wówczas, gdy będą one końcowym etapem studiowania poszczególnych operacji. Celem takich podróży może być zapoznanie jej uczestników z najbardziej pouczającymi epizodami walk; warunkami terenu i jego wpływu na przebieg działań bojowych; połączenie analizy działań bojowych z rozwiązywaniem zadań taktyczno-operacyjnych we współczesnych warunkach; analiza i porównanie możliwości działania wojsk w odniesieniu do ich wyposażenia w nowe środki walki; doskonalenie oficerów w dowodzeniu wojskami we współczesnej walce, w organizacji współdziałania wojsk, bojowego i materiałowego ich zabezpieczenia itp.

Warto odnotować, że podróże wojskowo-historyczne najszerszej były stosowane po zakończeniu wojen, kiedy to wynikające z nich wnioski i doświadczenia mogły być bezpośrednio spożytkowane w praktyce szkolenia bojowego dowództw, sztabów i wojsk.

Wraz z upływem czasu bezpośrednie przeniesienie doświadczeń wojennych do praktyki staje się już niemożliwe. Zmieniają się środki walki, a w ślad za tym ulegają przemianom formy i sposoby prowadzenia walki zbrojnej. Studiowanie i analiza doświadczeń minionych wojen skupia się wówczas przede wszystkim na wydobyciu ogólnych prawidłowości przemian w sztuce wojennej. Będą one niesłychanie pomocne przy prognozowaniu treści i charakteru poszczególnych zjawisk w przyszłej wojnie.

Jednak w każdej sytuacji, doświadczenia i wnioski uzyskane z przeprowadzenia wielu podróży potwierdzają w całej pełni ogromną wartość tej formy kształcenia, zarówno dla potrzeb pogłębionego studiowania historii sztuki wojennej, jak i dla celów doskonalenia operacyjno-taktycznego dowództw, sztabów i wojsk.

Pomyślne przeprowadzenie podróży wojskowo-historycznej zależy głównie od jasności i konkretności przyjętych celów oraz wynikających z nich zadań, wnikliwie przemyślanej pod względem metodycznym organizacji podróży, starannego przygotowania się do niej kierownictwa i uczestników. Bez uwzględnienia tych wymogów, żadna podróż wojskowo-historyczna nie spełni swojego zadania.

Przygotowanie i przeprowadzenie podróży wojskowo-historycznej obejmuje: studiowanie dokumentów, materiałów i opracowań przez kierownictwo i uczestników; przeprowadzenie rekonesansu; opracowanie planu przebiegu podróży; przeprowadzenie podróży; omówienie stopnia realizacji zamierzonych celów i zadań.

Podróż wojskowo-historyczna może być przeprowadzona **metodą zajęcia grupowego w terenie, ćwiczenia szkieletowego, ćwiczenia z wojskami.** W praktyce spotkać można także łączenie elementów wymienionych wyżej metod tj. wystąpień (referaty) w terenie (wykładowców lub słuchaczy) z elementami wycieczki typu krajoznawczego. Choć metoda ta niewątpliwie może być interesująca, to jednak jest ona z punktu widzenia operacyjno-taktycznego doskonalenia uczestników podróży mniej wartościowa. Ogranicza się ona do przekazania pewnej sumy wiedzy w sposób informacyjny.

Wybór metody przeprowadzenia polowej podróży wojskowo-historycznej zdeterminowany jest przede wszystkim celami szkoleniowymi, poziomem przygotowania operacyjno-taktycznego jej uczestników, możliwościami realizacyjnymi itp. Odmienną postać organizacyjną przyjmie podróż typu naukowo-badawczego organizowana przez placówki wojskowo-historyczne w celu uzupełnienia brakujących materiałów historycznych, wyjaśnienia, sprawdzenia i skonfrontowania szczegółów dotyczących wybranej operacji lub bitwy i przeprowadzonej z udziałem głównie historyków wojskowych i uczestników walk, w odróżnieniu od podróży z udziałem słuchaczy akademii, czy też oficerów z instytucji wojskowych, związków operacyjnych lub taktycznych.

Należy mieć na uwadze to, że głównym zadaniem podróży wojskowo-historycznej nie powinno być tylko odtworzenie przeszłości, zarejestrowanie faktów, lecz przede wszystkim twórcza adaptacja

minionych doświadczeń wojennych. Dla oficera sztabu i dowódcy najważniejsze jest to, by nie ograniczać się tylko do walorów poznawczych prezentowanych treści, lecz wydobyć prawidłowości rozwoju danego zjawiska. Należy wykształcić nawyk wykrywania nowych form i sposobów organizacji i prowadzenia walki w warunkach udoskonalonej techniki, nowej organizacji wojsk, by móc prognozować te zjawiska na przyszłym polu walki.

Tylko mocno utrwalana, nieustannie doskonalona i uzupełniana wiedza może być podstawą właściwego postępowania dowódcy w trudnych sytuacjach.

Z. Duszyński

Bibliografia

1. Barański Cz., Uwarunkowania działalności innowacyjnej nauczycieli, Warszawa 1986.
2. Barczak A., Komputerowa gra ogólnowojskowego związku taktycznego. "Zeszyty Naukowe ASG WP" 1984, nr 7 (dodatek).
3. Barczak A., Komputerowa gra wojenna jako nowoczesne narzędzie dydaktyczne "Zeszyty Naukowe ASG WP" 1984, nr 1(37).
4. Bogusz J., Dydaktyka wojskowa. Warszawa 1983.
5. Czekański R., Studia indywidualne w praktyce dydaktycznej uczelni technicznej. Kraków 1976.
6. Doskonalenie metodyki przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych w AON ("Ćwiczenia" cz.I.). Warszawa 1990.
7. Górczyk F., Niektóre aspekty metodyki przeprowadzenia ćwiczenia szkieletowego. "Zeszyty Naukowe ASG WP", 1985, nr 1(41).
8. Hornowski B., Psychologia różnic indywidualnych, Warszawa 1985.
9. Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń w SZ RP (Tymczasowa), Warszawa 1992 (Sztab Gen. 1402/92).
10. Kołcz S., Doświadczenia i wnioski z ćwiczeń dowódczo-sztabowych. "Myśl wojskowa" 1985, nr 1.
11. Kotarbiński T., Elementy teorii poznania logiki formalnej i metodologii nauk. Warszawa 1986.
12. Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie. Wrocław - Warszawa - Kraków 1965.
13. Koziński J., Koncepcje psychologiczne człowieka. Warszawa 1976.
14. Koziński J., Koncepcja transgresyjna człowieka. Warszawa 1987.
15. Kruszewski K., Kształcenie w szkole wyższej. Warszawa 1973.
16. Kupisiewicz Cz., Podstawy dydaktyki ogólnej. Warszawa 1976.
17. Kupisiewicz Cz., Przemiany edukacyjne w świecie. Warszawa 1978.
18. Lewowicki T., Indywidualizacja kształcenia - dydaktyka różnicowa. Warszawa 1977.

19. Łazarek J., Analiza tematu ćwiczenia taktycznego. Warszawa 1988.
20. Łazarek J., Czynniki wpływające na metodykę prowadzenia ćwiczeń grupowych. "Zeszyty Naukowe ASG WP" 1986, nr 3(46).
21. Łazarek J., Opracowanie, przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń grupowych. Warszawa 1987.
22. Łysiak I., Właściwości opracowania, organizowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych ze strzelaniem. Warszawa 1987.
23. Łysiak I., Właściwości opracowania i prowadzenia treningów sztabowych. Warszawa 1988.
24. Mazur M., Cybernetyka i charakter. Warszawa 1976.
25. Metodyka ćwiczeń taktycznych. Warszawa 1981.
26. Mysłakowski Z., Pisma wybrane. Warszawa 1971.
27. Okoń W., Elementy dydaktyki szkoły wyższej. Warszawa 1971.
28. Okoń W., Nauczanie problemowe we współczesnej szkole. Warszawa 1987.
29. Okoń W., Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej. Warszawa 1987.
30. Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń operacyjno-taktycznych (poradnik). Warszawa 1991 (GZSzB WP).
31. Suchodolski B. (red.). Pedagogika. Warszawa 1985.
32. Szulc B., Doskonalenie procesu wyłaniania i kształcenia słuchaczy szczególnie uzdolnionych w ASG WP. Warszawa 1984.
33. Szulc B., Problemy indywidualizacji kształcenia w Akademii Obrony Narodowej. Warszawa 1992.
34. Szulc B., Przygotowanie ćwiczeń taktycznych w oddziałach. Warszawa 1985.
35. Szulc B., Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń taktycznych w oddziałach i ZT. Warszawa 1985.
36. Szymański J., Z doświadczeń włączania studentów do badań naukowych. "Życie Szkoły Wyższej" 1987, nr 2.
37. Woźnicka A., Studia indywidualne - problemy, rozwiązania, propozycje. Warszawa 1981.
38. Zagadnienia metodyki nauczania w ASG. Warszawa 1985.
39. Zakrzewski J., System przygotowania nowoczesnych kadr dowódczo-sztabowych. Warszawa 1975.
40. Zapała L., Rozwój ćwiczeń taktyczno-operacyjnych. Warszawa 1987.

