R G B WH GR BL Grey Scale #13 C M Y K
A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19
Colour Chart #13 Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black Inches Centimetres

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

Płk dr inż. Józef HALIK

TEORIA ĆWICZEŃ WOJSK LĄDOWYCH

„ĆWICZENIE - 1"

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/4222
05-004222-002-0
68832

WARSZAWA

p. 157 PĄCZKOWSKI

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 68832
Akademii Obrony Narodowej

Płk dr inż. Józef HALIK

TEORIA ĆWICZEŃ WOJSK LĄDOWYCH

„ĆWICZENIE – 1"

BIBLIOTEKA GŁÓWNA
Nr C...
III
Działu Zbiorów Jawnych - Akademii ON

WARSZAWA **1999**



SPIS TREŚCI

WSTĘP.....7

ROZDZIAŁ 1. GENEZA ORAZ UWARUNKOWANIA ROZWOJU TEORII I PRAKTYKI ĆWICZEŃ WOJSKOWYCH NA PRZESTRZENI WIEKÓW.....14

1.1. Narodziny teorii szkolenia wojskowego.....14

1.2. Ćwiczenia wojskowe w Starożytności.....27

1.3. Ćwiczenia wojskowe w Średniowieczu i Odrodzeniu.....29

1.4. Ćwiczenia wojskowe w czasach Królestwa Polskiego i do końca pierwszej wojny światowej.....34

1.5. Ćwiczenia wojskowe w okresie przed i w czasie drugiej wojny światowej.....37

1.6. Ćwiczenia w ludowym Wojsku Polskim.....39

1.7. Ćwiczenia Wojsk Lądowych SZ RP przed i po wstąpieniu do NATO 44

RODZIAŁ 2. PODSTAWOWE POJĘCIA I DEFINICJE, KLASYFIKACJA ĆWICZEŃ ORAZ ICH ROLA I MIEJSCE W SYSTEMIE SZKOLENIA DOWÓDZTW (SZTABÓW) I WOJSK.....48

2.1. Podstawowe pojęcia i definicje ćwiczeń wojskowych.....49

2.2. Klasyfikacja ćwiczeń wojsk lądowych i ich charakterystyka..54

2.2.1. Klasyfikacja i charakterystyka ćwiczeń prowadzonych w Wojskach Lądowych Sił Zbrojnych RP.....60

2.2.2. Klasyfikacja i charakterystyka ćwiczeń prowadzonych w wojskach lądowych armii Stanów Zjednoczonych...79

2.2.3. Klasyfikacja i charakterystyka ćwiczeń prowadzonych w wojskach lądowych RFN.....91

2.2.4. Klasyfikacja i charakterystyka ćwiczeń sojuszniczych.....98
2.3. Rola i miejsce ćwiczeń w systemie szkolenia wojsk lądowych.....116
2.4. Zasady metodyczne ćwiczeń.....128
ROZDZIAŁ 3. ĆWICZENIA WOJSK LĄDOWYCH W UJĘCIU TEORII DYDAKTYCZNEJ I PRAKSEOLOGICZNEJ...136
3.1 Ćwiczenie wojskowe jako zjawisko dydaktyczne.....136
3.2 Ćwiczenia wojskowe jako forma dydaktyczna szkolenia (kształcenia).....142
3.2.1. Cele i treści ćwiczeń.....145
3.2.2. Czynności kierownika (kierownictwa) ćwiczenia i ćwiczących.....154
3.2.3. Baza materialna oraz warunki szkolenia (kształcenia) w ćwiczeniach wojskowych.....164
3.3. Ćwiczenia wojskowe jako działanie zorganizowane.....177
3.3.1. Ogólna charakterystyka działań zorganizowanych.....182
3.3.2. Wybrane zasady sprawnego działania w ćwiczeniach wojsk lądowych.....192
ROZDZIAŁ 4. PRZYGOTOWANIE I PROWADZENIA ĆWICZEŃ NARODOWYCH I SOJUSZNICZYCH.....199
4.1. Czynności i działania w czasie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń narodowych.....200
4.1.1. Okresy realizacji poszczególnych rodzajów ćwiczeń prowadzonych w Wojskach Lądowych SZ RP.....222
4.1.2. Struktura organizacyjna oraz kompetencje osób funkcyjnych (komórek organizacyjnych) kierownictwa ćwiczenia.....241
4.2. Czynności i działania w czasie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń sojuszniczych.....253
4.2.1. Etapy realizacji ćwiczeń sojuszniczych.....269

4.2.2. Struktura organizacyjna i zadania kierownictwa ćwiczenia.....278

ZAKOŃCZENIE.....289

BIBLIOGRAFIA.....293

WSTĘP

Przystąpienie Polski do Sojuszu Północnoatlantyckiego było wynikiem zmian układu geopolitycznego w Europie i transformacji społeczno-ustrojowej w naszym kraju, która spowodowała także znaczące przemiany organizacyjne i proceduralne w Siłach Zbrojnych RP.W konsekwencji zmieniły się poglądy na zagrożenie militarne oraz istotę i charakter przyszłej wojny, a także na system obronny państwa. Wzmocnienia możliwości obronnych sił zbrojnych poszukuje się obecnie głównie w parametrach jakościowych i organizacyjnych, a nie ilościowych.

Wspomniane przemiany doktrynalne i strukturalne w naszych Siłach Zbrojnych implikują zmiany w szkoleniu dowództw (sztabów) i wojsk, stanowiące wyzwanie dla teoretyków i praktyków wojskowych. Generują one bowiem nowe, często złożone problemy mieszczące się w obszarze zarówno zainteresowań nauk wojskowych, jak też działania praktycznego.

Stopień wyszkolenia dowództw (sztabów) i wojsk stanowi zasadniczy determinant skutecznego działania w walce, a sprawnie funkcjonujący system szkolenia wojsk ma tę skuteczność zapewnić. Dlatego w systemie szkolenia wojsk ważną rolę odgrywają takie podsystemy jak: kształcenia profesjonalnego kadr dowódczych i sztabowych; szkolenia specjalistów wojskowych; szkolenia dowództw (sztabów) oraz wojsk. Wszystkie te podsystemy razem i każdy z osobna funkcjonują w celu należytego przygotowania, w szczególności kadry, do prowadzenia przyszłych działań militarnych i niemilitarnych.

Współczesne dowództwo (sztab) jednostki, instytucji lub uczelni (szkoły) wojskowej jest swoistą „linią technologiczną", której finalnym efektem powinny być wszechstronnie przygotowane kadry dowódczo-sztabowe i specjalistyczne do sprawnego dowodzenia i kierowania wojskami w okresie wojny i szkolenia w czasie pokoju. To wszechstronne przygotowanie osiągnąć można jedynie poprzez właściwie zorganizowany i skutecznie realizowany proces szkolenia. Z literatury przedmiotu, jak również z prowadzonych dotychczas badań teoretycznych i empirycznych wiadomym jest,

że do głównych form stosowanych w procesie szkolenia przygotowujących kadry dowódczo-sztabowe do działania w czasie przygotowania i prowadzenia walki (bitwy) należą różnego rodzaju ćwiczenia wojskowe.

Problematyka ćwiczeń wojskowych pojawia się w licznych pracach oraz publikacjach zarówno przedstawicieli nauki, jak i praktyków wojskowych. Wielu autorów opisując głównie ich sposób przygotowania i prowadzenia dokonuje tego przeważnie w aspektach metodycznym i utylitarnym. Sprawia to, że wszelkie opracowania i publikacje, a nawet prace naukowe mają najczęściej charakter zbyt pragmatyczny. Wyrażają one bowiem tylko pewne instrukcyjne wskazówki do szczegółowego, praktycznego postępowania dowódców (sztabów) w zakresie opracowania, organizowania i prowadzenia ćwiczeń. Nie wnikają natomiast w teoretyczną istotę problemu, który przygotowuje do działania specyficznego, jakim jest wojna (walka zbrojna). Brak jest w nich zatem odpowiedzi na pytanie: jakie znane zasady teoretyczne i praktyczne wywierały wpływ na charakter ćwiczeń wojskowych i jak skutecznie zmieniać i dostosować ćwiczenia do współczesnych wymogów teorii i praktyki, aby uczynić je bardziej efektywnymi.

Aktualny dorobek wojskowych badań naukowych w powyższej problematyce prezentuje się skromnie. Od kilku lat, a szczególnie od chwili wstąpienia naszej armii do Sojuszu Północnoatlantyckiego (12.03.1999) istnieje pilna potrzeba wypracowania zasadniczych dyrektyw oraz procedur przygotowania i prowadzenia ćwiczeń wspólnych (międzynarodowych). Przyjęcie w pewnym stopniu istniejących w Sojuszu standardów nie zwalnia środowisk wojskowych, a szczególnie zaś kręgów naukowo-dydaktycznych od poszukiwania nowych skutecznych rozwiązań.

W tej sytuacji, dostrzegając wagę problematyki, jak również stan opracowań w tym zakresie, koniecznością staje się stworzenie teorii ćwiczeń wojskowych, która odpowiadałyby współczesnym wymogom szkoleniowym, jak również naukowym wyznacznikom określonej teorii prowadzenia działań zbrojnych w skali taktycznej i operacyjnej.

W takim podejściu należy upatrywać uzasadnienia podjęcia naukowego rozwiązania podstawowych problemów teorii ćwiczeń, a szczególnie ich specyfikacji i gruntownego (syntetycznego) ich opisania.

Powyższe konstatacje, a także istniejący obszar niewiedzy w zarysowanej sytuacji problemowej to – jak się wydaje główne przesłanki eksploracji i eksplanacji naukowej w obrębie problemu teorii ćwiczeń wojskowych[1].

Praca niniejsza ma charakter interdyscyplinarny, operuje bowiem na granicy teoretycznej kilku nauk m.in. pedagogiki, a ściślej szczegółowej dydaktyki wojskowej w zakresie szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk, a także prakseologii i innych nauk wojskowych.

W podejściu gnoseologicznym, penetracja naukowa obejmuje współczesne tendencje i paradygmaty pojawiające się w dydaktykach szczegółowych, w tym metodykach form szkolenia (kształcenia).

W aspekcie prakseologicznym i pragmatycznym praca jest próbą wykreowania najlepszej koncepcji przygotowania i prowadzenia ćwiczeń wojskowych w aspekcie narodowym, jak i uczestnictwa w Sojuszu Północnoatlantyckim.

Mając na względzie z jednej strony potrzebę szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk, a z drugiej strony możliwości jakie w tym zakresie stwarzają ćwiczenia wojskowe w pracy podjęto próbę w miarę syntetycznego przedstawienia teorii ćwiczeń wojskowych. Zamiarom autora pracy towarzyszyło przekonanie, że bez tworzenia i wykorzystywania teorii w zakresie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń wojskowych coraz trudniej będzie realizować te przedsięwzięcia oraz szkolić kadry dowódczo-sztabowe do prowadzenia działań bojowych.

Można więc przypuszczać, że opracowana teoria ćwiczeń wojskowych będzie definiować podstawowe terminy, problemy, czynniki i elementy formy szkolenia, jaką jest ćwiczenie w ujęciu dydaktycznym, jak również prakseologicznym.

Na podstawie analizy tematu pracy przyjęto, że przedmiotem badań będzie teoria i praktyka ćwiczeń wojskowych w ujęciu historycznym, dydaktycznym i prakseologicznym.

Takie ujęcie przedmiotu badań spowodowało, że badaniom poddano całe spektrum elementów (czynników) ćwiczenia jako formy organizacyjnej procesu szkolenia

[1] J. S. Mill twierdzi, że praktyka opiera się na nauce, a reguły praktyczne na twierdzeniach naukowych. To znaczy, że nauka ma służyć praktycznemu działaniu.

w ujęciu dydaktycznym oraz zasadnicze postulaty, etapy działalności celowej i złożonej, jaką jest ćwiczenie w ujęciu prakseologicznym.

Tak określony przedmiot badań stanowił podstawę do sformułowania **problemu głównego** w postaci następującego pytania:

Jak z punktu widzenia podstaw teorii dydaktycznej i prakseologicznej opracować, zorganizować i przeprowadzić ćwiczenie w wojskach lądowych, aby skutecznie przygotować dowództwa (sztaby) i wojska do przyszłych działań bojowych?

Tak zarysowany problem badań skłonił autora pracy do sformułowania dodatkowo problemów cząstkowych, które także przedstawiono w postaci następujących pytań:

1. Jaka jest geneza oraz teoria i praktyka wykorzystania podstawowych typów, rodzajów i odmian ćwiczeń w szkoleniu wojsk lądowych?
2. Jakie teorie naukowe stanowią podstawę interpretacji poszczególnych pojęć, problemów i twierdzeń dotyczące ćwiczeń wojsk lądowych?
3. Jak z punktu widzenia teorii naukowych kształcenia i sprawnego działania przygotować i prowadzić ćwiczenia narodowe i sojusznicze w wojskach lądowych?

Przedstawiony problem główny i cząstkowe wpłynęły zasadniczo na ostateczny **cel pracy**, którym jest: **specyfikacja zasadniczych problemów i twierdzeń teorii ćwiczeń w aspekcie dydaktycznym i prakseologicznym.**

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

Właściwe (skuteczne) przygotowanie dowództw (sztabów) i wojsk lądowych do przyszłej wojny możliwe jest dzięki sformułowaniu naukowej teorii ćwiczeń. Sformułowanie naukowej teorii ćwiczeń wojskowych jest możliwe dzięki wykorzystaniu dorobku nauk wojskowych, w tym w szczególności historii wojen i sztuki wojennej oraz dydaktyki wojskowej i prakseologii.

W procesie badawczym zastosowane zostały różne metody badawcze. Przy tym przyjęto paradygmat, czyli pewien wzorzec (model) metodyczny nauk oparty na podejściu systemowym. Prowadzenie badań w oparciu o podejście systemowe realizowano wykorzystując teoretyczne i empiryczne metody badawcze.

Wiodącą metodą teoretyczną była analiza. Posłużyła ona do pozyskania materiału badawczego w wyniku myślowego rozdzielenia na części procesów złożonych. Metoda ta była wiodącą w badaniach prawidłowości powstania i rozwoju ćwiczeń wojskowych w ujęciu historycznym i współczesnym. Tłem do analiz było przygotowanie dowództw (sztabów) i wojsk do działań wojennych.

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

Niezwykle cenną metodą badawczą, stosowaną do badań prawidłowości powstania i rozwoju ćwiczeń, było porównanie. Pozwoliła ona ustalić określone wzory, elementy i stałe cechy poszczególnych ćwiczeń w czasie, a także pozwoliła określić kierunki rozwojowe ćwiczeń w przyszłości, biorąc oczywiście pod uwagę różne uwarunkowania.

Z porównaniem, a szczególnie syntezą ściśle związana była metoda uogólnienia, jako operacja myślowa przechodzenia od twierdzeń zjawisk pojedynczych do twierdzeń bardziej ogólnych. Dzięki uogólnieniom możliwe było zestawienie określonych prawidłowości rozwoju poszczególnych ćwiczeń oraz formułowanie na tej podstawie praw naukowych i zasad postępowania.

W procesie badawczym określone części nowej wiedzy w zakresie teorii ćwiczeń oraz praktyki ich przygotowania i prowadzenia uzyskano w wyniku wnioskowania. Za jego pomocą, w wyniku procesu myślowego, z twierdzeń istniejących w dydaktyce i prakseologii wyprowadzono nowe twierdzenia dotyczące ćwiczeń. Stworzono więc nową wiedzę z już istniejącej.

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

W czasie prowadzenia wieloletnich badań zastosowano także metody empiryczne, takie jak obserwacja naukowa i metody badania opinii (sądów). Obserwacja naukowa

miała charakter obserwacji bezpośredniej i pośredniej ćwiczeń prowadzonych w dowództwach, sztabach byłego WOW, ćwiczenia Sztabu Generalnego WP pk. „CAMEX" oraz ćwiczeń szkieletowych (ze wspomaganiem komputerowym) realizowanych w AON.

Badania prowadzone metodą badania opinii (sądów) dostarczyły bogatego materiału uzupełniającego pozwalającego na weryfikacje rezultatów badań prowadzonych metodami teoretycznymi. Przeprowadzono je wykorzystując technikę ankietowania i wywiadu osobistego. Ankietowanie przy wykorzystaniu kwestionariusza przeprowadzono wśród szerokiego grona oficerów kursów podyplomowych AON oraz studentów studiów dyplomowych. Wywiady natomiast o charakterze skategoryzowanym przeprowadzono z uczestnikami ćwiczenia „CAMEX".

Proces badawczy niniejszej pracy studyjnej obejmował zasadniczo trzy etapy. W etapie wstępnym (ale nie tylko) prowadzono dociekania naukowe, które były niezbędne w ustaleniu tematu pracy badawczej oraz sformułowania założeń metodologicznych. W etapie badań właściwych w wyniku realizowania wielu przedsięwzięć badawczych zostały opracowane zasadnicze jej rozdziały. W końcowym etapie po ostatecznej weryfikacji wyników badań oraz rozważań teoretycznych wykonano ostateczną wersję pracy.

W badaniu genezy, podstaw teorii oraz praktyki przygotowania ćwiczeń w ujęciu historycznym i współczesnym bardzo przydatne okazały się artykuły o charakterze monograficznym w krajowych periodykach, takich jak „Myśl Wojskowa" i „Przegląd Wojsk Lądowych". Z opracowań zwartych na uwagę zasługuje praca zbiorowa pod redakcją prof. B. Szulca nt. „Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych" i „Ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w szkoleniu wojsk" oraz prace monograficzne dr I. Łysiaka dotyczące metodyki przygotowania ćwiczeń taktycznych batalionu i treningów sztabowych na szczeblu oddziału, a także pozycja pod redakcją dr J. Halika nt. „Przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w wojskach lądowych Sił Zbrojnych NATO". Dość znaczącą pozycję w tworzeniu teorii przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w wojskach lądowych stanowiły prace kwalifikacyjne dr J. Knetkiego i Zb. Mazurka dotyczące ćwiczeń dowódczo-

sztabowych i szkieletowych organizowanych w uczelniach wojskowych SZ RP oraz państw NATO.

Studiowane, analizowane i oceniane najistotniejsze, zdaniem autora, materiały teoretyczne, a także dokumentacja różnego rodzaju ćwiczeń przydatna w procesie badawczym oraz w toku pisarskiego opracowania niniejszej pracy zostały zamieszczone w bibliografii.

W niniejszej pracy przedstawiono wyniki badań nad określeniem genezy oraz podstaw teorii i praktyki ćwiczeń stosowanych od najdawniejszych czasów, aż po współczesność, a także określono (zdefiniowano) pojęcia związane z ćwiczeniami oraz wyegzemplifikowano podstawowe założenia teorii dydaktyki i prakseologii w ćwiczeniach. Przedstawiono także koncepcję przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w ujęciu teorii prakseologicznej i dydaktycznej oraz zasadnicze uwarunkowania i wnioski na przyszłość.

W rozdziale pierwszym dokonano identyfikacji genezy oraz ukształtowania się teorii ćwiczeń w różnych okresach rozwoju wojskowości w Polsce i na świecie, aż po współczesność.

W rozdziale drugim zawarto interpretację i specyfikację podstawowych pojęć dotyczących ćwiczeń wojskowych. Określono zasadnicze kryteria klasyfikacji ćwiczeń oraz przedstawiono ich ogólne charakterystyki, a także miejsce i rolę w systemie szkolenia. Uwzględniono także podstawowe zasady metodyczne przygotowania i prowadzenia ćwiczeń wojsk lądowych.

Rozdział trzeci stanowi próbę teoretycznego uzasadnienia procesu przygotowania i prowadzenia ćwiczeń wojsk lądowych na gruncie teorii dydaktycznej i prakseologicznej.

Rozdział czwarty zawiera czynności i działanie kierownika (kierownictwa) i zespołu autorskiego w procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w wojskach lądowych, z uwzględnieniem paradygmatów dydaktycznych i prakseologicznych.

Ogólne wnioski i ostateczne konstatacje z całości pracy zostały zawarte w zakończeniu. Zawiera ono ostateczne wyniki, konkluzje oraz ogólne podsumowanie wniosków z badań i prowadzonych rozważań oraz kierunki dalszych badań i prac w obrębie rozpatrywanego problemu badawczego.

ROZDZIAŁ 1
GENEZA ORAZ UWARUNKOWANIA ROZWOJU TEORII I PRAKTYKI ĆWICZEŃ WOJSKOWYCH NA PRZESTRZENI WIEKÓW

1.1. Narodziny teorii szkolenia wojskowego

Początki działalności dydaktycznej, jako takiej (również w zakresie szkolenia wojskowego) spotykamy już w starożytności, jednakże dydaktyka[2] w szerokim znaczeniu jako nauka i praktyka rozwinęła się dopiero w ostatnich stuleciach, o dydaktyce wojskowej zaś mówi się zaledwie od kilkudziesięciu lat.

Pierwowzory teoretycznych rozważań i poszukiwań w tym względzie, można znaleźć już w rozprawach filozofów greckich, zwłaszcza Sokratesa i Platona.
Na rozwój działalności dydaktycznej związanej ze szkoleniem wojskowym, w tych czasach, niewątpliwie duży wpływ miał szybki rozwój sztuki wojennej. W ślad za praktyką wojenną greckich wodzów i rzymskich dowódców rozwijała się bowiem teoretyczna myśl wojskowa, która z kolei przekazywana była potomnym w dziełach historyków i publicystów.

W pracach Herodota, Ksenofonta, Polibiusza, Juliusza Cezara, Wegecjusza, Frontyna i Liviusza[3] i innych znajdujemy bogaty materiał syntetyzujący współczesne im doświadczenia wojenne. W traktatach wojskowych teoretyków i praktyków starożytności, dość dużo miejsca zajmują również problemy organizowania i szkolenia wojsk. Wyjaśniany jest zakres i metody szkolenia żołnierzy. Dużo uwagi, zwłaszcza przez historyków rzymskich, poświęcone jest zagadnieniom szkolenia zespołowego, a przede wszystkim współdziałania między elementami ugrupowania bojowego

---

[2] *Dydaktyka* (gr. didaktikos – nauczający) – jedna z podstawowych nauk pedagogicznych, której przedmiotem jest kształcenie ludzi, a więc wszelkie nauczanie innych i uczenie się, niezależnie od tego, czy odbywa się ono w szkole, poza szkołą , czy w codziennych sytuacjach życiowych. Dydaktyka zajmuje się badaniem działalności osób nauczających i uczących się, celów i treści oraz metod, środków i organizacji kształcenia, jak również badaniem społecznego i materialnego środowiska, w którym się ta działalność odbywa. Jej głównym zadaniem jest ustalenie zależności warunkujących działalność dydaktyczną. Teoria dydaktyczna jest składnikiem ogólnej teorii zachowania, która stanowi przedmiot badań socjologicznych, psychologicznych i prakseologicznych. W. Okoń: *Słownik pedagogiczny*. PWN, Warszawa 1984, s. 60.

[3] Zob. J. Sikorski: *Polskie piśmiennictwo wojskowe od XV do XX w.* Bellona, Warszawa 1991, s. 19.

w szczególności piechotą i jazdą. Ówczesne „podręczniki wojskowe" były znakomitym wzorcem do naśladowania dla przyszłych pokoleń, co znalazło szerokie odzwierciedlenie dopiero w literaturze wojskowej okresu renesansu[4].

O dydaktyce, jako nauce we współczesnym rozumieniu można mówić dopiero w okresie nowożytnym, a jej początki z formalnego punktu widzenia kojarzone są z działalnością Jana Amosa Komeńskiego. Swoim dziełem dydaktycznym *Wielka dydaktyka – czyli nauka uczenia wszystkiego wszystkich*[5] stanowiącym niejako pierwowzór podręcznika dydaktycznego, położył on podwaliny pod współcześnie rozumianą dydaktykę jako dyscyplinę naukową. Kolejnymi myślicielami i teoretykami, którzy na gruncie europejskim zajęli się dalszym rozwojem dydaktyki jako nauki byli Pestolozzi, Herbert i Devey.

W parze z rozwojem dydaktyki ogólnej nie zawsze szedł rozwój dydaktyki wojskowej. Głównym źródłem inspiracji dla dydaktyków wojskowych była i jest praktyka szkoleniowa, a nade wszystko potrzeby przygotowania określonych podmiotów szkolenia tj. dowództw, sztabów i wojsk do przyszłej wojny. W tym sensie współczesna dydaktyka wojskowa musi szukać swoich początków (genezy) w historii wojskowości, a zwłaszcza w historii sztuki wojennej, której osiągnięcia i zaniedbania determinowały rozwój wojskowej myśli dydaktycznej.

Zrozumienie ciągłości istnienia wojska, jako w pewnym sensie instytucji kształcącej, poznanie systemów kształcenia, ich rozwoju i możliwości w określonych okresach historycznych jest i dzisiaj niezbędnym warunkiem do kształtowania obecnej rzeczywistości, zgodnie z istniejącymi uwarunkowaniami i trendami, często przecież pochodzącymi z przeszłości.

Podstawowym warunkiem do określenia pewnych prawidłowości rozwoju praktyki szkoleniowej i związanych z nią etapów rozwoju teoretycznej myśli wojskowej jest rozpatrzenie (analiza) badania problemu w okresach historycznych. Przesłanką do analiz oraz ustalenia określonych koncepcji szkoleniowych oraz odpowiadających im form i metod szkolenia jest bowiem rozwój sztuki wojennej danego okresu.

---

[4] J. Zakrzewski: *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej*. ASG, Warszawa 1974, s. 8.
[5] J. A. Komeński: *Wielka dydaktyka*. Wrocław 1956.

Tak na przykład w Polsce, w okresie feudalizmu, siły zbrojne stanowiło wojsko rycerskie składające się z doborowej drużyny księcia (króla) oraz pospolitego ruszenia wojów (kmieci)[6]. Bitwy toczone w tym okresie najczęściej sprowadzały się w końcowym efekcie, po uderzeniu frontalnym, do pojedynków toczonych między poszczególnymi rycerzami. W konsekwencji sztuka wojowania polegała na bezpośrednim starciu wręcz, a wynik walki zależał bardzo często od osobistej siły rycerza, jego umiejętności w jeździe konnej, posługiwaniu się orężem oraz na odwadze i zręczności. Wobec powyższego szkolenie zespołowe, a także walory umysłowe nie odgrywały w tym czasie większej roli. Duże znaczenie miało jednak doskonalenie umiejętności indywidualnych rycerzy, które polegało na *indywidualnym terminowaniu*[7]. Szkolenie indywidualne rycerstwa miało charakter wyłącznie praktyczny, bowiem przeważały w nim metody podająco-praktyczne lub recepturalno-naśladowcze.

Zasadnicze znaczenie na ukształtowanie się dydaktyki wojskowej, jako nauki, miały czasy nowożytne od końca XV do XX wieku włącznie. Z punktu widzenia praktyki szkoleniowej, a także stosowanych metod działania w rozwoju dydaktyki można wyróżnić trzy etapy, którym wg J. Zakrzewskiego odpowiadają następujące systemy szkolenia wojskowego.

Pierwszy etap obejmuje trzy wieki (XV - XVII w.), w których to ukształtował się system szkolenia zespołowego wojsk przy dominacji metod recepturalno-naśladowczych i indywidualnego praktycznego terminowania.

Wiek XIV, jak wynika z analizy rozwoju sztuki wojennej, obfituje w doniosłe wydarzenia w rozwoju myśli wojskowej, rozwoju środków walki, a co za tym idzie i koncepcji szkolenia. Właśnie u schyłku XIV wieku i w ciągu XV i XVI wieku wojsko rycerskie przestaje praktycznie istnieć, a na jego miejsce wchodzi nowa formacja wojsk najemnych i zaciężnych. Powodem tych przemian było pojawienie się broni palnej. Również w tym czasie następuje wyodrębnienie się rodzajów wojsk. Powstaje piechota, artyleria oraz jazda. Więcej miejsca poświęca się również tworzeniu taborów i obozów warownych, które stanowiły niejako zagrożenie dla wojsk, a jednocześnie chroniły przed niespodziewanym atakiem.

---

[6] Por. J. Zakrzewski: *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej*. ASG, Warszawa 1974, s. 9.
[7] Por. op. cit., s. 9.

Powstanie rodzajów wojsk zrodziło potrzeby doskonalenia ich wzajemnego współdziałania. To z kolei było impulsem do tworzenia zalążków szkolenia zespołowego. Zmienił się więc charakter dotychczasowego szkolenia i przygotowania. Oprócz przygotowania indywidualnego żołnierze najemni i zaciężni w szczególności nabywali wprawy w rzemiośle wojskowym w sposób bardziej zorganizowany czyli poprzez długotrwałe ćwiczenia zespołowe. Szkolenie wojskowe polegało wówczas na intensywnej musztrze rekrutów, ćwiczeniach z bronią, strzelaniach do tarczy, przyjmowaniu szyku bojowego oraz marszach i kontrmarszach[8]. W kawalerii ćwiczono szermierkę, jazdę konną i szyk umożliwiający prowadzenie skutecznego ognia, tzw. karakol oraz konną szarżę. W szkoleniu nie prowadzono natomiast zajęć, ani ćwiczeń taktycznych w dzisiejszym rozumieniu tego pojęcia.

Postęp w uzbrojeniu, a także wzrost roli rodzajów wojsk spowodował rozwój sztuki wojennej, co w pewnym stopniu skomplikowało system organizowania i prowadzenia wojny. Dowódca nie był już w stanie osobiście kierować przygotowaniem i działaniami w toku walki. Konieczna stała się współpraca dowódcy z doświadczonymi pomocnikami dowódcy. Wobec powyższego pod koniec XV w., a zwłaszcza w XVI w. zaistniała potrzeba powoływania, do pomocy dowódcy, grupy specjalnie przygotowanych oficerów. W ten sposób powstały zalążki pierwszych sztabów wojskowych, najpierw na wyższych, a potem i na niższych szczeblach dowodzenia. W pierwszej połowie XVII w powoływano również specjalne organy administracji składającej się z urzędników, którzy mieli pomagać w przygotowaniu i prowadzeniu wojny monarchom. Pełniły one wówczas rolę późniejszych ministerstw wojny. W dalszym ciągu pojawiające się problemy z dowodzeniem spowodowały powstanie administracji wojskowej, co nie obeszło się też bez wzrostu zapotrzebowania na fachowość specjalnie do tych czynności przygotowywanych. Dotychczasowe formy i metody ich szkolenia polegające na nabywaniu wiedzy i umiejętności dzięki długotrwałej praktyce okazały się niewystarczające. W konsekwencji już w XVI wieku powstają pierwsze szkoły wojskowe[9] kształcące przyszłych oficerów, w których to dość duże znaczenie przypisywano kształceniu umysłowemu.

---

[8] Por. J. Zakrzewski: *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej*. ASG, Warszawa 1974, s. 10.

[9] Pierwsza szkoła wojskowa – Akademia Rycerska – powstała w 1530 r. w Saksonii, później bo już w XVII w powstają również w Austrii, Danii i Prusach.

Dynamiczny rozwój sztuki wojennej, pojawienie się placówek instytucjonalnego kształcenia oficerów, a także systematyczność w szkoleniu wojska były inspiracją dla wybitnych dowódców i polityków do zajęcia się problematyką wojska. W tym okresie powstają właśnie pierwsze opracowania mające charakter traktatów teoretycznych, podręczników lub regulaminów[10].

W Polsce do najwybitniejszych dzieł (traktatów) ujmujących całościowo problematykę dotyczącą zapewnienia należytej obronności państwa polskiego należy dzieło Jana Tarnowskiego *Consilium rationis bellicae – Rada sprawy wojennej*. W pracy tej można znaleźć wywody Tarnowskiego na tematy ogólne dotyczące strategii i taktyki, ale również zagadnienia szczegółowe dotyczące organizacji i uzbrojenia, szkolenia i dyscypliny wojska, a także finansowania i zaopatrywania[11]. Jan Tarnowski w przeciwieństwie do innych renesansowych twórców dzieł wojskowych starał się pokazać, w swoim dziele, praktyczne strony wszelkich przygotowań wojennych, a także szkolenia w tym zakresie. Generalnie należy stwierdzić, że chociaż hetman znał i wykorzystywał prace autorów starożytnych, a także osiągnięcia sąsiadów w sztuce wojennej, stworzył dzieło na wskroś oryginalne, tkwiące mocno w realiach staropolskiej wojskowości[12].

Kolejnymi ważnymi pozycjami w rozwoju polskiej myśli wojskowej były dzieła Andrzeja Frycza Modrzewskiego pt. *O poprawie Rzeczypospolitej*, w której również dużo miejsca poświęcił sprawom szkolenia wojska. Ogólne wskazania dydaktyczne oraz liczne wskazówki dotyczące szkolenia żołnierzy zawiera dzieło Bartosza Paprockiego pt. *Hetman*. Autor formułuje w nim klasyczną zasadę dydaktyczną – „uczyć żołnierzy tego, co może przydać się na wojnie".

Wiele prac miało charakter regulaminów, w których opisano sposoby nauczania musztry bojowej oraz strzelania z broni. Jednym z bardziej znanych autorów takich regulaminów był Andrzej Maksymilian Fredro, któremu przypisuje się autorstwo dzieła pt. *Piechotne ćwiczenia albo wojenność piesza* wydanego przez Błażeja Lipowskiego w 1660 roku.

---

[10] Tamże, s. 11.
[11] Zob. J. Sikorski: *Polskie piśmiennictwo wojskowe od XV do XX wieku*. Bellona, Warszawa 1991, s. 74.
[12] Tamże, s. 86.

Systematyczny rozwój szkolnictwa wojskowego, a także fachowego piśmiennictwa doprowadziły do pewnego przełomu w szkoleniu oficerów. W prawdzie w dalszym ciągu zdobywanie kunsztu wojskowego odbywało się drogą długotrwałej praktyki, to jednak nastąpił zdecydowany nurt szkolenia systematycznego w szkołach wojskowych, w których zdecydowanie panowało nauczanie umysłowe[13].

Drugi etap od XVIII do końca XIX w. w którym działalność dydaktyczna w wojsku przybrała postać systematycznego szkolenia praktyczno-umysłowego. W tym okresie rozwinął się także system szkolenia sytuacyjno-inscenizacyjnego.

Wiek XVIII i XIX to szczególne zmiany dotyczące zarówno ilościowego, jak i jakościowego wizerunku armii. W tym czasie bowiem powstają armie narodowe o systemie wcielania rekruta z poboru. Służba wojskowa trwała kilka lat i sprowadzała się do ustawicznych treningów i ciągłych ćwiczeń. W tym też czasie ukształtował się ostatecznie recepturalny system szkolenia indywidualnego i zespołowego, sprowadzający się do systematycznej musztry, różnorodnych ewolucji i ćwiczeń wojskowych powtarzanych w podobnych układach. W szkoleniu dominowały metody praktyczne jednakże o charakterze biernym z przewagą metod recepturalno-naśladowczych. Szczególnie rozwinęła się i ukształtowała w tym czasie metoda (technika) szkolenia na tempa[14].

W drugiej połowie XVIII, a zwłaszcza w XIX wieku następują znaczące przeobrażenia w zasadach szkolenia i wychowania. Bezpośrednią przyczyną była rewolucja francuska, a także wojny prowadzone przez Napoleona. Zmianie uległa w zasadniczy sposób sztuka wojenna i taktyka. Wzrosła liczebność armii, a także rozmach bitew i kampanii. Zmiany te spowodowały inny styl szkolenia i dyscypliny żołnierzy. Zmianie uległy wtedy trwające przez wieki sposoby prowadzenia walki. Zniknęły ostatecznie kolumny, a pojawiła się w okresie drugiej wojny francusko-pruskiej w 1870-71, luźna tyraliera strzelecka[15]. W związku z takimi przeobrażeniami uległo również zmianom szkolenie wojsk, sztabów i oficerów. Myśl o potrzebie powiązania sztuki wojennej ze szkoleniem i wychowaniem najtrafniej określił w swoim dziele S. Staszic pisząc:

---

[13] Por. J. Zakrzewski: *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej.* ASG, Warszawa 1974, s. 13.
[14] Ibidem, s. 13.
[15] Por. J. Sikorski: *Polskie piśmiennictwo wojskowe od XV do XX wieku.* Bellona, Warszawa 1991, s. 276.

... sztuka wojenna powinna być jedynym zamiarem ćwiczeń ciała w edukacji republikanina.

Kolejne zmiany w sztuce wojennej spowodowały, że w XIX wieku w szkoleniu wojskowym, oprócz tradycyjnych metod recepturalno-naśladowczych, zaczęto stosować nowe metody sytuacyjne i inscenizacyjne, które w znacznym stopniu zwiększyły atrakcyjność zajęć (ćwiczeń) i przyczyniły się do osiągania wyższych efektów szkoleniowych. Praktycznie zostaje wprowadzone w życie obok już istniejących zasad poglądowości i systematyczności zasada świadomego i aktywnego udziału żołnierzy w procesie szkolenia. Powszechne jednakże stosowanie tej zasady nastąpiło dopiero w XIX wieku.

Daleko idące przeobrażenia zostały dokonane w zakresie szkolenia oficerów-dowódców i sztabów wojskowych. Spowodowane to zostało zwiększającymi się liczebnie armiami oraz rozwojem i doskonaleniem funkcjonowania sztabów, a także zapotrzebowaniem na kadry oficerskie o coraz wyższych kwalifikacjach. Jakby na zapotrzebowanie powstają w tym czasie liczne szkoły oficerskie kształcące także specjalistów.

W Polsce szkoły wojskowe powstały stosunkowo późno w porównaniu do przodujących krajów Europy. Dopiero w 1765 roku zostaje utworzona w Warszawie Akademia Szlacheckiego Korpusu Kadetów J. K. M. i Rzeczypospolitej zwana również Szkołą Rycerską, a następnie powstają jeszcze inne szkoły wojskowe[16]. Szkoła Rycerska reprezentowała szczególnie wysoki poziom. Podstawę szkolenia stanowiły przedmioty wojskowe, takie jak: musztra, marsze, szermierka, ćwiczenia z bronią, taktyka, inżynieria wojskowa, topografia oraz praktyczna budowa fortyfikacji polowych. Programy kształcenia w swoich treściach opierały się o dzieła autorów starożytnych, zwłaszcza Wegecjusza i Polibiusza oraz współczesne doświadczenia wojskowe. Podstawowymi formami zajęć były ćwiczenia taktyczne, w ramach których przerabiano prowadzenie działań zaczepnych oraz obronnych w pasie granicznym. W czasie ćwiczeń zwracano uwagę na wyrabianie umiejętności taktycznego myślenia, szybkiej orientacji i zaradności w działaniu. Ważnym przedsięwzięciem szkoleniowym było

[16] W tym czasie (druga połowa XVIII wieku) powstało jeszcze sześć szkół wojskowych m.in. Główna Szkoła Artyleryjska, Wojskowa Szkoła Inżynieryjna, Szkoła Korpusu Inżynierów oraz szkoły prywatne: Korpus Kadetów w Nieświeżu, Korpus Kadetów w Grodnie, Korpus Kadetów w Rydzynie.

opracowanie rozkazów bojowych uzupełnionych szkicami bojowymi. Jak widać chociażby z tej krótkiej biografii Szkoły Rycerskiej, już w XVIII wieku w szkoleniu oficerów stosowano dość bogaty zestaw metod i form organizacyjnych, w tym metodę sytuacyjną oraz różnorodne rodzaje ćwiczeń taktycznych.

Rozwijające się szkolnictwo wojskowe w Europie i w Polsce nie ograniczyło się tylko do kształcenia żołnierzy przygotowujących się do zawodu wojskowego. Potrzeba dalszego usprawniania pracy sztabów wojskowych spowodowała konieczność doskonalenia już istniejącej kadry zawodowej. W konsekwencji zostały także utworzone wyższe szkoły i akademie wojskowe dla oficerów zawodowych, przygotowujące wysoko wykwalifikowane kadry dowódcze i sztabowe dla wyższych sztabów[17].

Przełomem w szkoleniu dowództw i sztabów staje się fakt (1798) wykorzystania map sztabowych przez Venturiniego w sztabie pruskim do prowadzenia ćwiczeń tzw. gier wojennych. W dzisiejszym rozumieniu był to swego rodzaju pierwowzór dzisiejszych ćwiczeń dowódczo-sztabowych na mapach. Ten niezwykły moment (fakt) jest niejako początkiem ukształtowania się współczesnego nam systemu ćwiczeń dowódczo-sztabowych tj. ćwiczeń dowódczo-sztabowych, gier taktycznych i gier wojennych. Doskonalenie tego systemu prowadzenia ćwiczeń następuje w drugiej połowie XIX wieku, a konkretnie w 1876 roku wraz z wprowadzeniem na wyposażenie sztabów związków taktycznych urządzeń i sprzętu przewodowej łączności telefonicznej.

W ten oto sposób w drugiej połowie XIX wieku ukształtował się w szkoleniu oficerów i sztabów system szkolenia sytuacyjno-inscenizacyjnego, podstawą którego były metody działania praktycznego oraz metoda sytuacyjna polegająca na opracowywaniu i rozwiązywaniu umownych sytuacji taktycznych z szerokim wykorzystaniem map sztabowych. W celu zwiększenia realności sytuacji ćwiczebnych w praktyce szkoleniowej do imitacji skutków działania przeciwnika wprowadzono środki pozoracji pola walki. Oprócz metod sytuacyjno-inscenizacyjnych w systemie kształcenia oficerów stosowano również metodę biograficzno-historyczną[18]. Metoda ta polegała na zapoznaniu oficerów z biografiami wybitnych dowódców (wodzów) oraz na analizowaniu

[17] Pierwsze tego typu uczelnie, zwane akademiami sztabowymi lub dowodzenia powstają we Francji w 1808 r. (Ecole d`Application d`Elot Major) – utworzona przez marszałka Saint Cyr, następnie w Prusach (Academie des Nobles) oraz w 1832 r. w Rosji (Akademia Mikołajewska).

[18] Zob. J. Zakrzewski: *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej.* ASG, Warszawa 1974, s. 18.

strategiczno-taktycznym szczególnie ważnych bitew i kampanii wojennych przeszłości. Metoda ta była niejako wówczas walorem chwili, gdyż jak wiadomo, postacie wielkich polskich hetmanów i generałów były wzorem do naśladowania nie tylko dla wojskowych ale i całego społeczeństwa polskiego. Wzorowano się również na osobowościach wybitnych dowódców całego świata. Jak pokazują badania historyczne metoda ta w szczególności ze względu na jej jednostronność stała się niejako przeszkodą w realnej ocenie rzeczywistej wielu późniejszych polskich dowódców, a nawet jej bezgraniczne stosowanie stawało się często przyczyną klęski. Warto by tu wspomnieć bitwę graniczną Francji w 1914 roku.

Przytoczone negatywne konsekwencje schematycznego (szablonowego) stosowania tej metody stały się prawdopodobnie przyczyną pewnego zaniedbania w stosowaniu tej metody w warunkach militarnych.

Konstatując, na podstawie przytaczanych, może zbyt ogólnie, scharakteryzowanych faktów historycznych można stwierdzić, że wieki XVIII i XIX z punktu widzenia kształtowania się teorii szkolenia wojskowego są szczególnie interesujące. Są one bowiem tym okresem, w którym następuje gruntowny rozwój sztuki wojennej, zmieniają się sposoby prowadzenia walki, zmieniają się także środki walki. Okres ten chociaż ważny ze względu na doniosłe odkrycia i wydarzenia historyczne, to jednak w kwestii szkolenia, a szczególnie jego organizacji i praktycznej strony nie jest dostatecznie poznany i udokumentowany.

Trzeci etap obejmujący cały wiek XX charakteryzujący się dalszym rozwojem systemu szkolenia sytuacyjno-inscenizacyjnego, z wprowadzeniem metod aktywizujących i problemowych.

W I wojnie światowej pojawiają się na masową skalę karabiny maszynowe; samochód, jako środek transportu oraz czołgi i samoloty bojowe; w II wojnie światowej zaś rakiety, jako środek przenoszenia pocisków o dużym zasięgu i sile rażenia. Nie bez znaczenia dla szkolenia był fakt użycia pod koniec II wojny światowej broni jądrowej. Nowe środki techniczne spowodowały powstanie różnorodnych specjalności, co wiąże się z powstawaniem coraz to nowszych rodzajów wojsk i sił zbrojnych.

Wielkie nasycenie armii środkami technicznymi, a także czynniki społeczne i ideologiczne wywarły specyficzny wpływ na charakter I i II wojny światowej,

doprowadziły do zasadniczych przeobrażeń w sztuce oraz w założeniach doktrynalnych państw biorących w nich udział.

W rezultacie tych zmian nastąpiły również daleko idące zmiany w założeniach teoretycznych, a także w praktyce szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk. Koniecznością okazało się objęcie szkoleniem wojskowym nie tylko wojska ale również całych społeczeństw, zarówno na czas pokoju, jak i też w okresie wojny.

Wzrost techniki wojskowej, a także konieczność posiadania w armii specjalistów wysokiej klasy spowodowały powstanie różnorodnych szkół i uczelni wojskowych o różnych zakresach i profilach szkolenia. System szkolenia wojskowego w coraz większym stopniu musiał się opierać na osiągnięciach nauki i techniki, a także doświadczeniach cywilnych placówek dydaktycznych.

Dość znaczącym problemem, a nawet w pewnym sensie nieprawidłowością z określonego punktu widzenia było łączenie założeń szkolenia i kształcenia oficerów z czynnikiem doktrynalnym. Błędne założenia doktrynalne lansowane przed I i II wojną światową znajdowały jednakże swoje odbicie w systemach, metodach i formach szkolenia oficerów, sztabów i wojsk i w konsekwencji w znaczący sposób determinowały późniejszy przebieg działań wojennych stając się często przyczyną porażek, a nawet klęsk. Przykłady można by mnożyć, dla ogólnego zobrazowania tych powiązań doktrynalno-szkoleniowych można przywołać słynne doktryny „bitwy (wojny) manewrowej", „wojny błyskawicznej" itp.[19].

Wyżej wymienione czynniki doktrynalne, a także ideologiczne determinowały kierunki rozwoju praktyki szkoleniowej w siłach zbrojnych większości krajów europejskich. Przede wszystkim udoskonalony został system zespołowego i sytuacyjno-inscenizacyjnego szkolenia sztabów i wojsk. Zasadniczą rolę odgrywały różnorodne ćwiczenia taktyczno-operacyjne zarówno z dowództwami (sztabami), jak i z wojskami.

Treść ćwiczeń zwłaszcza operacyjnych stawała się coraz bardziej różnorodna, wielopłaszczyznowa i wielokierunkowa. Powstaje konieczność włączenia do ćwiczeń problematyki z zakresu obrony terytorium kraju, rozwiązywane są w toku ćwiczeń również problemy dotyczące funkcjonowania aparatu administracyjnego państwa oraz

[19] Tamże, s. 20.

przedsięwzięcia związane z przestawieniem gospodarki na tory wojenne, a także ochrona i obrona ludności. Unowocześnieniu uległ również system szkolenia indywidualnego (profesjonalnego) szczególnie w zakresie specjalności technicznych.

Po drugiej wojnie światowej zwrócono szczególną uwagę na zastosowanie metod aktywizujących wprowadzając do praktyki szkoleniowej metody nauczania programowego, nauczania zespołowego i wreszcie nauczania problemowego. Wzrostowi znaczenia działalności dydaktycznej sprzyjało ożywienie działalności naukowo-badawczej w dydaktyce wojskowej, która w pierwszej połowie XX wieku sprowadzała się przede wszystkim do poszukiwań w dziedzinie metodyki szkolenia bojowego i metodyki innych przedmiotów szkolenia wojskowego[20].

Dalsze wzbogacanie tych badań i rozciągnięcie ich na wszystkie dziedziny działalności dydaktycznej w zakresie szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk, a także kształcenia profesjonalnego w szkołach i uczelniach wojskowych nastąpiło dopiero w ostatnich dwudziestu latach mijającego stulecia.

Współczesna dydaktyka wojskowa jako już w pewnym stopniu ukształtowana nauka o wszelkim nauczaniu i uczeniu się (kształceniu) żołnierzy zajmuje się istotą oraz przebiegiem kształcenia dowódców, sztabów, wojsk, (instytucji wojskowych), w ramach którego przygotowuje się ich do indywidualnego i zespołowego działania na polu walki. Zajmuje się ona również praktyką edukacji obronnej społeczeństwa.

Treścią jej badań są cele, treści, procesy oraz zasady, metody i formy organizacyjne, a także środki kształcenia w wojsku. Jest ona częścią nauk o wychowaniu (pedagogiki), a ze względu na specyfikę profesjonalizmu wchodzi również w skład nauk wojskowych. W ramach tak rozumianej ogólnej dydaktyki wojskowej można wyodrębnić dydaktyki szczegółowe.

Ze względu na środowisko oraz poszczególne szczeble kształcenia wyróżniamy m.in. dydaktykę wyższych szkół wojskowych; dydaktyki szkolenia[21] dowództw

---

[20] Tamże, s. 21.

[21] Termin „*szkolenie*" rozumiany będzie w niniejszej pracy w dwóch zakresach. W ujęciu wąskim (adekwatnym do systemu pojęć dydaktyki) jako proces dydaktyczny, którego celem jest rozwijanie prostych umiejętności i nawyków niezbędnych podczas wykonywania różnorodnych zadań funkcyjnych w okresie pokoju i wojny. Por. J. Bogusz: *Dydaktyka wojskowa.* Warszawa 1983, s. 25.
W ujęciu szerokim (najczęściej stosowanym w wojsku) „*szkolenie*" to całokształt działalności dydaktycznej prowadzonej w wojsku, mającej na celu przygotowanie sił zbrojnych do przyszłych działań wojennych oraz kształtowanie u żołnierzy pożądanych wartości osobowościowych i bojowych. W tym kontekście „*szkolenie*" utożsamiane jest z pojęciami: „*nauczanie*" i „*kształcenie*".

(sztabów), dydaktykę szkolenia wojsk itp.

Wśród dydaktyk szczegółowych wiodącą rolę w SZ RP spełniają dydaktyki dowództw (sztabów) i wojsk.

Wiodąca rola dydaktyki dowództw (sztabów) i wojsk jest uwarunkowana faktem, iż treścią jej badań są prawa i prawidłowości głównego nurtu szkolenia wojskowego prowadzonego w dowództwach (sztabach) i jednostkach wojskowych (batalionach, brygadach itd.), od którego w ostatecznym rozrachunku zależy zdolność Sił Zbrojnych RP do prowadzenia działań bojowych w warunkach obrony narodowej, jak i w Sojuszu Północnoatlantyckim.

W dydaktyce dowództw i sztabów znajduje swoje odzwierciedlenie specyfika szkolenia wojsk wynikająca z założeń obowiązującej doktryny obronnej państwa, a także doktryny wojskowej, która nie występuje z taką siłą w tych dydaktykach.

Z tych też względów teoretyczne założenia dydaktyki dowództw (sztabów) i wojsk nie tylko powinny ale muszą być brane za podstawę przy formułowaniu teoretycznych uogólnień w ramach pozostałych dydaktyk szczegółowych. I tak na przykład dydaktyka szkolnictwa wojskowego nie może pominąć w swoich dociekaniach faktu, że celem działalności dydaktycznej szkolnictwa wojskowego, poszczególnych szkół i uczelni wojskowych jest przygotowanie wysokiej klasy profesjonalistów w zakresie określonej specjalności ale m.in., a może przede wszystkim organizatorów procesu szkolenia i doskonalenia w dowództwach (sztabach) i wojskach. Dlatego też treści kształcenia, metody oraz formy organizacyjne, a także teoretyczne założenia metodyk przedmiotowych (które są również dydaktykami szczegółowymi w zakresie danego przedmiotu) zwłaszcza przedmiotów szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego obowiązujące w uczelniach wojskowych, powinny nawiązywać do praktyki dydaktycznej w dowództwach (sztabach) i wojskach.

Oddzielnym zagadnieniem współczesnej dydaktyki wojskowej dotyczącym całego szeregu tematów, permanentnie badanych i praktycznie rozwiązywanych są metodyki przedmiotowe, o których już wspomniano, a także metodyki form organizacyjnych szkolenia (kształcenia) wojskowego. Przez metodykę przedmiotową rozumie się w tym przypadku zbiór zasad i reguł oraz środków, metod i form organizacyjnych nauczania (kształcenia) w zakresie określonego(ych) przedmiotu(ów) zgodnych

z ogólnymi założeniami dydaktycznymi i możliwościami psychofizycznymi szkolonych oficerów i żołnierzy oraz zapewniającymi osiągnięcie celów i zrealizowanie założonych treści dydaktycznych. Każdy przedmiot szkolenia (kształcenia) ma swoją metodykę niezależnie od tego czy została ona teoretycznie opracowana, czy też jest tylko stosowana w praktyce i przekazywana ustnie[22].

Rozróżnia się metodyki przedmiotowe ogólne i szczegółowe. Metodyki szczegółowe badają i formułują reguły i sposoby postępowania dydaktycznego w ramach nauczania określonego – jednego przedmiotu. Metodyki ogólne zaś określają reguły oraz sposoby postępowania dydaktycznego w zakresie grup przedmiotów realizujących wspólny cel. W dydaktyce do tych ostatnich zalicza się metodykę szkolenia taktycznego (operacyjno-taktycznego), która jest głównym przedmiotem (grupą przedmiotów), w ramach której wyodrębnia się również metodyki ćwiczeń operacyjnych i taktycznych.

Metodyka szkolenia operacyjno-taktycznego formułuje prawidłowości nauczania (kształcenia) w zakresie sztuki operacyjnej, taktyki ogólnej i taktyki rodzajów wojsk, spełniając niejako rolę wiodącą wobec wszystkich przedmiotów szkolenia wojskowego. Stąd też metodyka szkolenia operacyjno-taktycznego oficerów dowództw (sztabów) i wojsk stanowi metodyczną stronę taktyki ogólnej i sztuki operacyjnej. Odpowiada na pytanie: „jak należy szkolić (uczyć) i doskonalić oficerów, dowództwa (sztaby) i wojska, aby zgodnie z założeniami taktyki i sztuki operacyjnej prowadzili sprawnie i skutecznie działania bojowe na przyszłym polu walki". Metodyka szkolenia operacyjno-taktycznego stanowi podstawę profesjonalnego przygotowania oficerów, dowództw (sztabów) i wojsk[23].

Inny charakter mają metodyki form organizacyjnych szkolenia (kształcenia) wojskowego. Do takich metodyk należy metodyka ćwiczeń taktycznych i operacyjnych, która często traktowana jest jako część składowa ogólnej metodyki szkolenia taktyczno-operacyjnego. Metodyka ćwiczeń taktycznych i operacyjnych to zbiór

---

[22] Tamże, s. 47.

[23] Zob. B. Szulc (Red): *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych.* AON, Warszawa 1994, s. 11.

praktycznych i teoretycznych reguł postępowania w procesie ich (tych ćwiczeń) opracowania, organizowania i prowadzenia[24].

Metodyka ćwiczeń wynika z istoty szczegółowej dydaktyki dowództw (sztabów) i wojsk oraz taktyki i sztuki operacyjnej, jako specjalności nauk wojskowych. Opiera się ona na systemie poprawnie uzasadnionych przez ogólną dydaktykę wojskową twierdzeń, wzajemnych implikacji (zależności) i prawidłowości. Wychodząc z tych ogólnych, teoretycznych uogólnień (ogólnej dydaktyki wojskowej), metodyka ćwiczeń określa pełną kompilację praktycznych wskazówek, przepisów, metod, środków, form i uwarunkowań działalności metodycznej zapewniając jednocześnie możliwości stałego doskonalenia procesu kształcenia kadry i żołnierzy co stanowi jednocześnie o wzroście efektywności procesów dydaktyczno-wychowawczych, a w konsekwencji o stopniu profesjonalnego przygotowania dowództw, sztabów i wojsk.

Powyższe konstatacje wskazują na czysto dydaktyczny obszar metodyki ćwiczeń. W sensie naukowym obejmuje ona (metodyka) analizę celów, treści, procesów, zasad, metod, środków i form organizacyjnych przygotowania i prowadzenia ćwiczeń[25].

1.2. Ćwiczenia wojskowe w Starożytności

Już od najdawniejszych czasów zdawano sobie sprawę, że powodzenie w starciu z przeciwnikiem zależy od sprawności działania sił, które do tego działania zostają użyte. Dlatego od 1500 lat przed naszą erą ćwiczono wojowników we władaniu bronią. Początkowo przygotowywano ich indywidualnie ale z biegiem lat i uzyskiwanych doświadczeń okazało się, że lepszy skutek osiąga się łącząc wysiłek pojedynczych wojowników w szyku bojowym. W taki sposób powstały proste ćwiczenia, w których nauczano i doskonalono władanie bronią i musztrę. Ponieważ nauczano w nich tego, co było potrzebne do sprawnego wykonywania czynności przygotowujących do walki oraz działania w jej toku spełniały one rolę ćwiczeń z wojskami.

Później przystąpiono również do szkolenia w rozpoznaniu, ubezpieczeniu, zakładaniu obozu oraz jego ochronie i obronie. Dalszy postęp w rozwoju ćwiczeń stanowiło

[24] Tamże, s. 12.
[25] Tamże, s. 12.

zastosowanie marszu w szyku zwartym (w kolumnie) formy bardziej efektywnej niż luźny pochód do wyznaczonego miejsca. Dowody świadczące o prowadzeniu ćwiczeń odnaleziono w zachowanych inskrypcjach, a także znacznie później w czasie prac archeologicznych. Badania wskazują, że prowadzono je we wszystkich armiach świata starożytnego, jak na przykład w armii greckiej i rzymskiej.

W armii greckiej szkolenie wojowników osiągnęło wysoki poziom ale dominowały w nim ćwiczenia indywidualne. Poświęcano w nich wiele uwagi wyrabianiu zręczności, wytrzymałości, siły, odporności na trudy i poczucie dyscypliny. W armii spartańskiej wszelkie ćwiczenia miały charakter musztry. Młodych rekrutów uczono najpierw chodzenia w kolumnie. Gdy opanowali już sztukę chodzenia w kolumnie pojedynczej, uczono ich chodzenia w szyku bardziej złożonym.

W VIII w. p.n.e. strategia walki armii greckiej uległa radykalnej zmianie. Dawny sposób walki polegającej głównie na pojedynkach poszczególnych wojowników, gdy każdy mógł sobie sam wybrać przeciwnika i miejsce walki – został zaniechany. Znacznie efektywniejsze stało się działanie w szyku, który nazywał się falangą. Również ćwiczenia wówczas dotyczyły całości pewnych grup wojsk. Do armii rekrutowano już najmłodszych obywateli greckich.

W starożytnej Grecji zorganizowano nawet (w celu przygotowania rekruta do służby w armii) państwowe zakłady typu koszarowego dla młodzieży: dziewcząt i chłopców. Jeszcze lepiej służyły temu celowi tak zwane efebia[26], w których to mężczyzn aż do 30 roku życia przygotowywano do obrony państwa.

W armii rzymskiej podstawowym ćwiczeniem, aczkolwiek niestosowanym powszechnie, była tak zwana walka z domniemanym przeciwnikiem. Wiele uwagi poświęcano marszom. Ćwiczono je zarówno w dzień, jak i w nocy z normalnym (30 kg), jak i ze zwiększonym obciążeniem. Stosowano też różne prędkości marszu tj. 4 km/godz. (normalne) i 7 km/godz. (zwiększone). Ćwiczono również tworzenie ugrupowania bitewnego piechoty i kawalerii oraz tzw. szybkie urządzanie obozu umocnionego. Wyjątkowa intensywność ćwiczeń miała miejsce w armii pod wodzą Scypiona Afrykańskiego i przyczyniły się one do wielu zwycięstw.

---

[26] Efebia – (hist.) w starożytnej Grecji państwowa instytucja wychowawcza o charakterze wojskowym, przygotowująca synów pełnoprawnych obywateli do przyszłych zadań społeczno-politycznych i obronnych. *Mała Encyklopedia Wojskowa*. MON, Warszawa 1976, s. 362.

1.3. Ćwiczenia wojskowe w Średniowieczu i Odrodzeniu

W okresie Średniowiecza doświadczenia rzymskie zostały wykorzystane jedynie w Bizancjum, zwłaszcza przez jednego z wodzów Belizariusza[27]. Nie wykorzystano ich natomiast w państwie Franków i Germanów.

Nie wykorzystano ich również w Polsce, gdzie jak już wspomniano na początku jej siłę zbrojną stanowiły drużyny wojów należące do księcia (króla). Naszych wojów ćwiczono w formowaniu szyku jakim był klin i kłąbek, władania bronią i jeździe konnej. Przygotowywano ich również do organizowania zasadzek, prowadzenia rozpoznania i wykorzystywania terenu w walce, a także – zwłaszcza w późniejszym okresie, w urządzaniu przepraw i pokonywaniu przeszkód wodnych oraz zaprawiano do walki podjazdowej.

Pewne opóźnienia w sztuce wojowania rekompensowano wyćwiczeniem stosunkowo prostych metod i technik nie wymagających tak dużych umiejętności i kunsztu, jak walka w szyku zwartym. Takie przygotowanie pozwalało podejmować walkę nawet ze znacznie silniejszym przeciwnikiem zwłaszcza w trudno dostępnym terenie.

W okresie rycerstwa ukształtował się inny sposób prowadzenia walki i przygotowania do niej wojów – rycerzy. Bitwy prowadzone przez rycerstwo, chociaż dla ich rozegrania tworzono odpowiednie szyki to po pierwszym uderzeniu frontalnym przekształcały się w zbiorowisko pojedynków. Do takich sposobów prowadzenia walki dostosowane były ćwiczenia rycerstwa. Były to więc najczęściej treningi, których czas oraz intensywność zależały od uznania poszczególnych rycerzy. Dużą rolę w szkoleniu w owym czasie odegrały turnieje rycerskie i przeglądy, w których nie uwzględniano ćwiczeń zespołowych. Dlatego m.in. też przygotowania nie zdały egzaminu w konfrontacji z Tatarami, a później z Turkami.

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

---

[27] Por. J. Orzechowski: *Dowodzenie i sztaby*. MON, Warszawa 1974, s. 157.

dominowała jednak jazda, której w ćwiczeniach poświęcano najwięcej uwagi. Był to także wynik doświadczeń z walk z Tatarami, Wołochami i Turkami, oraz potrzeby obrony południowo-wschodnich rubieży. Zarówno bowiem obszar działań, jak i wspomniany już sposób prowadzenia walki przez potencjalnego przeciwnika wymagały działań manewrowych.

Powstanie nowych rodzajów wojsk wymagało zróżnicowanego ich szkolenia, a co najistotniejsze współdziałania różnych rodzajów wojsk dla wykonania wspólnych zadań. Zjawisko to musiało również znaleźć odbicie w prowadzonych ćwiczeniach.

Chociaż w dalszym ciągu duże znaczenie posiadało wyćwiczenie pojedynczego żołnierza, to coraz bardziej doceniano ćwiczenie zespołowe. Dlatego na przykład jazdę doskonalono w szermierce, jeździe i szarży konnej oraz w formowaniu szyku bojowego, głównie z marszu.

Podstawowymi szykami bojowymi jazdy były „karakol" oraz szyk zwany „starym urządzeniem polskim". Karakol z jednej strony był szykiem jazdy, w którym oddział ustawiał się luźno w 6-7 szeregów i 14-15 rzędów, a z drugiej był sposobem ogniowego przygotowania dla szarży kopijnikow. Osiągnięcie sprawności takiego działania i skutecznego ognia wymagało systematycznego ćwiczenia.

Ćwiczenie polegało na tym, że karakolujący oddział podjeżdżał na około 30 kroków do manekinów pozorujących przeciwnika i wykonując końmi zwrot w miejscu w prawo, oddawał strzał z lewej ręki. Następny zajeżdżając w lewo, dawał ognia z prawej ręki i cwałem oddalał się do tyłu. W taki sam sposób prowadziły ogień i odchodziły kolejne szeregi. Dla osiągnięcia doskonałości, w tym skuteczności prowadzonego ognia, a także zachowanie bezpieczeństwa przy prowadzeniu go ponad głowami poprzednich szeregów wymagało systematycznego ćwiczenia. Dlatego było to szkolenie trudne i bardzo niebezpieczne, zarówno dla ćwiczących jeźdźców jak i koni.

Szyk zwany „starym urządzeniem polskim" był szykiem bojowym jazdy. Wymagał również dużych umiejętności. Szyk ten, dobrze wyćwiczony z powodzeniem został wykorzystany w bitwie pod Orszą w 1514 r.

Piechotę, której liczebność była znacznie mniejsza niż jazdy, ćwiczono natomiast głównie w musztrze, we władaniu bronią, strzelaniu do tarcz, tworzeniu szyku bojowego oraz w marszach.

Dla zniwelowania przewagi liczebnej potencjalnych przeciwników, a przede wszystkim dla zwielokrotnienia siły ognia nielicznej jeszcze piechoty, zapoczątkowano i przez dłuższy okres ćwiczono, szyk „umocnionego taboru". Przykładem wykorzystania tego szyku w walce może być bitwa pod Obertynem. Ćwiczenie, w którym doskonalono szyk „umocnionego taboru" polegało na tym, że z wozów taborowych, odpowiednio przygotowanych, tworzono pośpiesznie czworobok lub krąg, w którym wozy były połączone łańcuchami. Wewnątrz tak utworzonego kręgu /czworoboku/, po zewnętrznej jego stronie zajmowała miejsce piechota, a głębiej artyleria i jazda. Trzeba podkreślić, że ćwiczony szyk z wykorzystaniem „umocnionego taboru" był szykiem obronno-zaczepnym. W jego zastosowaniu zakładano, że strona słabsza liczebnie w początkowej fazie może skutecznie przeciwstawić się uderzającemu, a następnie wykonać kontratak siłami jazdy po wyprowadzeniu jej poza umocniony tabor.

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

Na uwagę zasługuje fakt, że w owym czasie w szkoleniu wojsk stosowano ćwiczenie dwustronne lub też z pozorowanym przez ludzi przeciwnikiem. Miało to olbrzymie znaczenie. Wpływało bowiem korzystnie na bojowe zachowanie się żołnierzy na ćwiczebnym polu walki. Mobilizowało równocześnie do lepszego wykorzystania terenu, urządzeń ochronnych i do opanowania wysokich umiejętności w posługiwaniu się bronią. Wymagało równocześnie doskonałego przygotowania ćwiczenia pod względem organizacyjnym, a zwłaszcza przygotowania wojsk do jego odbycia. Przede wszystkim stawiało wysokie wymagania przed dowódcami wszystkich szczebli. Dla zachowania warunków bezpieczeństwa stosowano broń zastępczą. Były to np. tak zwane „kruche kopie" /bez grotu/ oraz lekkie kule rzucane ręcznie lub miotane

z procy[28]. W każdym przypadku chodziło głównie o stworzenie i zachowanie realiów walki.

W XVII wieku osiągnięty został dalszy postęp w szkoleniu wojsk. O wiele więcej uwagi niż dotychczas poświęcano w tym czasie szkoleniu kadry, zwłaszcza dowódców wyższych szczebli. Wprawdzie zmuszeni byli oni zabiegać sami o swe przygotowanie, ale jednak był to postęp. Stanowi to zupełnie nowe zjawisko w szkoleniu wojskowym i jest jednocześnie kolejnym wyższym jego etapem. Odbywanie praktyki – „terminu" i nie tylko na dworze królewskim, ale i u boku wodza przestało być wystarczające do pozyskania odpowiedniej wiedzy i umiejętności. Dlatego też kto rozumiał potrzebę i chciał dobrze dowodzić, a nawet być dobrym pomocnikiem dowódcy (oficerem sztabu), musiał nad sobą pracować. Nic też dziwnego, że – jak pisze płk prof. dr K. Nożko – o Chodkiewiczu: *...Hetman był człowiekiem wszechstronnie wykształconym, świetnym organizatorem, ...namiętnie oddawał się studiowaniu planów i przebiegu bitew, ...na swoich dobrach stworzył coś w rodzaju poligonu, na którym rozgrywał zaplanowane przez siebie bitwy. Nieprzyjaciela pozorowali chłopi lub któraś z jego chorągwi. Przed swoim dworkiem miał makietę terenu, na której rozgrywał różne kombinacje bojów*[29].

Są to przykłady zapoczątkowania zupełnie nowych rodzajów ćwiczeń. Były one bowiem ćwiczeniami doświadczalnymi, których wcześniej nie organizowano. Natomiast prowadzenie rozgrywek na makiecie terenu /odpowiednik współczesnego stołu plastycznego/ odpowiada dzisiejszym ćwiczeniom dowódczo-sztabowym.

Podobnie jak Chodkiewicz postępowało wielu innych hetmanów np. Stefan Czarniecki, Stanisław Koniecpolski, Stanisław Żółkiewski, Jerzy Lubomirski i Jan Sobieski. Dlatego historycy XVII wiek nazywają złotym wiekiem hetmanów.

Schyłek XVII wieku okazał się niekorzystny dla rozwoju szkolenia wojskowego, a głównie ćwiczeń. Rozwój polskiej siły zbrojnej nie nadążał za rozwojem armii czołowych państw Europy i pozostawał coraz bardziej w tyle. Wraz ze spadkiem liczebności i wyposażenia wojsk oraz dyscypliny, obniżył się znacznie poziom ćwiczeń. Niewiele pomagało doraźnie wypłacane (z własnej kieszeni) przez hetmanów i niższych rangą dowódców żołdu. Używając współczesnej terminologii – gotowość

[28] A.F. Modrzewski: *O poprawie Rzeczypospolitej*, PIW 1953, s. 321.

bojowa armii, a w tym głównie wyszkolenia ogromnie się obniżyła[30]. Czyniono wprawdzie wiele wysiłku dla zahamowania tego upadku ale bezskutecznie. Na przykład w 1732 r. zostały przeprowadzone, po raz pierwszy w Polsce wielkie ćwiczenia zwane manewrami. Zostały one wprowadzone w 1791 roku uchwałą sejmu, pod nazwą „*manewry obozowe*", jako obowiązkowa forma szkolenia wojskowego. Jeszcze w tym samym roku przeprowadzono je z wojskami / po raz drugi w Polsce /[31]. W 1764 roku została utworzona Komisja Wojskowa, która opracowała regulamin musztry piechoty / 1777 / i regulamin jazdy / 1786 /. Opracowanie i wydanie regulaminów posiadało doniosłe znaczenie przede wszystkim dla ćwiczeń polowych, a więc taktycznych. Określały one bowiem sposób organizowania i prowadzenia marszu, tworzenie szyków bojowych, a także sposób dowodzenia wojskami. Tym bardziej, że zupełnie nieznane było wówczas pojęcie dzisiejszego regulaminu walki.

Mimo, że zmierzało to wszystko do podniesienia poziomu szkolenia wojsk, a w konsekwencji do podniesienia ich gotowości bojowej, to zbyt mocno nawiązywało w treści do taktyki linearnej pieczołowicie rozwijanej w armii pruskiej, a pomijało rodzime osiągnięcia w zakresie działań manewrowych.

W ten sposób w ćwiczeniach zostały zaprzepaszczone nie tylko doświadczenia wielu ćwiczeń ale i walk: z Tatarami, Wołochami i Turkami.

Pod koniec XVIII w., a następnie w XIX wieku, w wyniku rewolucji francuskiej oraz wojen napoleońskich, w szkoleniu i wychowaniu wojsk, dokonano ogromnych przeobrażeń. Powstały i rozwijały się armie masowe. Nastąpił więc gwałtowny wzrost znaczenia ćwiczeń, które prowadzone były z większym rozmachem i większą systematycznością. W Polsce na ten okres przypadają rozbiory i powstania narodowe, w których szkolenie i ćwiczenia mogły być prowadzone jedynie na małych przestrzeniach i z małymi oddziałami.

---

[29] K. Nożko: *Walka o przewagę*, MON 1985, s. 62.

[30] Szersze informacje na ten temat, patrz J. Wojtasik: *Kampania Podhajecka* 1698, MON, 1971, s. 38-72.

[31] Manewry zostały zapoczątkowane we Francji przez Ludwika XIV w 1598 r. Brało w nich udział 68 tys. żołnierzy. W następnych latach zastosowano je w armii pruskiej, austriackiej i rosyjskiej.

1.4. Ćwiczenia wojskowe w okresie Królestwa Polskiego do końca pierwszej wojny światowej

Ćwiczenia wojskowe w tym okresie stały się powszechną formą szkolenia nielicznego wojska. Prowadzono ich bardzo dużo, a dominowały takie zagadnienia jak: rozwijanie szyku, walka na bagnety i manewrowanie. Prowadzono je głównie w czasie czteromiesięcznych koncentracji w obozie na Powązkach dla całej piechoty. Zbyt mocno jednak eksponowano w nich musztrę, dokładne wykonywanie komend, parady, bezwzględne posłuszeństwo i przesadną dbałość o wygląd zewnętrzny. Na ćwiczenia, które mogły rozwijać myśl taktyczno-operacyjną, koncepcje działań, w ogóle nie pozwalano.

Wspomniano wcześniej, że wraz z powstaniem armii masowych i z rozwojem uzbrojenia, a przede wszystkim sposobów prowadzenia walki, wzrosły wymagania w stosunku do wiedzy i umiejętności posiadanych przez kadrę dowódczą. Nie wystarczające stały się dotychczasowe ćwiczenia, a nawet i manewry. Dostrzegano bowiem i to od dawna, konieczność kształcenia i rozwijania u oficerów sprawności myślenia, wyrabiania operatywności oraz giętkości umysłu. Poszukiwano więc nowych, lepszych i wydajniejszych form ich kształcenia. Takiemu właśnie celowi miały służyć zapoczątkowane w armii pruskiej ***gry wojenne***.

Początkowo były to, zmodyfikowane na wojskowy sposób, gry na szachownicy. W 1798 r. w Prusach Wenturini, pisarz wojskowy włoskiego pochodzenia, dokonał przeniesienia gry z szachownicy na mapę, dając tym samym pierwowzór obecnie stosowanych w szkoleniu operacyjno-taktycznym ćwiczeń dowódczo-sztabowych. Był to przełom w szkoleniu oficerów. Otwierały się nowe możliwości. Gra uwzględniała już możliwości ruchu oddziałów w stosunku do skali mapy, a więc teren i czas. Stała się przez to użyteczniejszą w przygotowaniu kadr oraz doskonaleniu ich wiedzy i umiejętności. Grom wojennym poświęcono jeszcze więcej uwagi po wojnach napoleońskich. Od 1822 r. próbowano prowadzić je także na stole plastycznym, początkowo z piasku, a następnie z gipsu.

Po wojnie w 1870-71 r. pojawiły się tendencje dalszego reformowania gry. Ostatecznie w 1876 r. odrzucono cały zawiły system wykorzystania w niej przyrządów[32] i szablonowy sposób jej prowadzenia stwarzając tak zwaną uproszczoną grę wojenną. Od tego czasu sprowadzała się ona do oceny położenia, powzięcia decyzji oraz ćwiczenia w sporządzeniu i wydawaniu rozkazów. Ponieważ nauczanie tych zagadnień było wyjątkowo trudne, złożone i wymagające systematyczności, gra wojenna stała się formą kształcenia oficerów wyjątkowo skuteczną. Chociaż gry prowadzone były w zasadzie na mapach w pomieszczeniach koszarowych, to coraz częściej wyjeżdżano w teren dla konfrontowania powziętych decyzji z rzeczywistością terenową. Z zasady były one dwustronne.

Kolejnym usprawnieniem gry wojennej było wykorzystanie oleatu (1888 r.)[33]. Szczególną rolę odegrał on w tworzeniu sytuacji, zbieraniu, przekazywaniu i wymianie informacji zarówno kierownictwa gry z ćwiczącymi, jak i odwrotnie oraz między ćwiczącymi. O jego przydatności i znaczeniu świadczy fakt, że i dziś posiada on powszechne zastosowanie.

Wyrazem dalszego doskonalenia szkolenia kadr było zastosowanie ***ćwiczenia aplikacyjnego***. Ćwiczyły w nim etatowe sztaby lub też zespoły (sztaby) tworzone dla odbycia ćwiczenia np. ze słuchaczy Wyższej Szkoły Wojennej lub oficerów różnych oddziałów i związków taktycznych. Warto zauważyć, że ten rodzaj ćwiczeń przetrwał do lat 50-tych naszego wieku. Ich przebieg bywał zazwyczaj następujący. Po otrzymaniu sytuacji – co miało miejsce zwykle w godzinach popołudniowych – w formie założenia taktycznego i graficznego położenia wojsk na mapie lub oleacie ćwiczący wypracowywali decyzje i wynikające z niej rozkazy. Praca odbywała się w pomieszczeniach budynków koszarowych odpowiednich garnizonów, wyznaczonych rozkazem organizacyjnym.

Następnego dnia ćwiczący przedstawiali wypracowane decyzje i rozkazy oraz uzasadniali je[34]. Niekiedy wyjeżdżano w teren, gdzie wiele uwagi poświęcano ocenie

---

[32] Zestaw przyrządów i akcesorii obejmował figurki (znaki) dla każdej ze stron odpowiadające 25 batalionom, 40 szwadronom, 12 bateriom i jednemu oddziałowi pontonowemu, a także linijkę z podziałką, cyrkiel, kostkę do rzutów, instrukcję z przepisami gry, plan (mapę) 1:8000 obejmujący obszar równy 4 milom.

[33] Oleat (łac. oleatus – zwilżony oliwą), przezroczysty papier z wykreślonym szkicem sytuacji lub rysunkiem do nakładania na mapę lub inny rysunek, najczęściej w celu graficznego zobrazowania kolejnych zmian sytuacji.

[34] Zob. J. Kuropieska: *Wspomnienia oficera sztabu 1934-39.* MON, Warszawa 1972, s. 41.

warunków terenowych, określano miejsca rozmieszczenia elementów ugrupowania bojowego nieprzyjaciela i wojsk własnych. Biorące udział w ćwiczeniu zespoły były stosunkowo nieliczne, na szczeblach pułk-dywizja, najwyżej 12 osobowe. Mapy i założenia wydawano lub przesyłano uczestnikom co najmniej na kilka dni przed ćwiczeniem. Czas trwania ćwiczenia wahał się od 3 do 5 dni[35].

Na uwagę zasługuje tu fakt, że kolejne sytuacje wydawano w godzinach rannych i opracowywano decyzje w ciągu dnia do wyznaczonego czasu. Na kolejnych ćwiczeniach aplikacyjnych poszczególni oficerowie wyznaczani byli na inne (kolejne) funkcje. Niekiedy ćwiczenia aplikacyjne prowadzono w znacznym oddaleniu od macierzystego garnizonu. Dla przykładu z oficerami garnizonu Rzeszów prowadzono ćwiczenia w rejonie Chojnic lub Bydgoszczy. Wtedy dojazd uczestników ćwiczenia do rejonu ćwiczenia odbywał się pociągiem. W miejscowym garnizonie zapewniano zakwaterowanie i pomieszczenia do pracy oraz środki transportu: samochody lub konie do poruszania się w terenie[36].

Jako ćwiczenie ***dowódczo-sztabowe*** pozostawała w dalszym ciągu ***gra wojenna.*** Różniła się ona od ćwiczenia aplikacyjnego tym, że zachowywano w niej ciągłość działań. Sytuacje narastały, rozwijały się i przekazywane były na bieżąco. Dowódcy i oficerowie zmuszeni byli do natychmiastowego reagowania na ich rozwój. Po wykształceniu się nowej sytuacji, którą podawano sukcesywnie, wymagano natychmiastowej oceny i decyzji. Jakkolwiek prowadzono je najczęściej w pomieszczeniach, to charakteryzowały się większym realizmem niż ćwiczenia aplikacyjne. Były także trudniejsze, dlatego wymagały lepszego przygotowania się do nich oficerów.

---

[35]Por. CAW 302. 4. 977 – wytyczne do ćwiczenia aplikacyjnego z brygadą kawalerii z 1938 r., które zostało przeprowadzone w garnizonie.

[36] Por. CAW 302. 4. 920. Uwagi gen. bryg. Wołkowieckiego do przeprowadzonego ćwiczenia z dnia 29. 05. 1929 r.

1.5. Ćwiczenia wojskowe w okresie przed i w czasie drugiej wojny światowej

W latach 30-tych pojawił się w Wojsku Polskim nowy rodzaj ćwiczeń – ***ćwiczenia szkieletowe***[37]. Brały w nich udział etatowe sztaby ze środkami łączności z rozwijaniem i zmianą stanowisk dowodzenia. Stanowiska dowodzenia rozwijane były w miejscowościach, w których do pracy wykorzystywano pomieszczenia miejscowych szkół, dwory i izby mieszkalne ludności. W rozmieszczeniu SD uwzględniano pas działania wojsk własnych i odległość od rubieży styczności z przeciwnikiem.

Prowadzono także ***ćwiczenia doświadczalne***[38]. Ich celem było zbadanie możliwości i skutków np. niszczenia i skażenia środkami chemicznymi komunikacji, niszczenia obiektów ogniem artylerii, lotnictwem itp., a także możliwości ich odbudowy.

Pod koniec lat 30-tych organizowano także ***gry wojenne*** na najwyższym szczeblu. Ich celem było zbadanie niektórych założeń operacyjnych i strategicznych. Skład ćwiczących w takich warunkach był specjalnie dobierany, a samo ćwiczenie, jego problematyka i uzyskane wnioski okryte ścisłą tajemnicą.

Stosowano także ***podróże taktyczne***. Miały one na celu skonfrontowanie decyzji powziętych w czasie gry wojennej prowadzonej w okresie zimowym w pomieszczeniach z terenem. Dużą wagę przywiązywano do prowadzonego równocześnie studium terenowego. Eksponowana była w takiej podróży orientacja w terenie, sprawność posługiwania się mapą i ocena możliwości taktyczno-operacyjnego wykorzystania terenu.

Po odzyskaniu niepodległości, w szkoleniu polskich sił zbrojnych pojawiły się także ***ćwiczenia z wojskami***, prowadzono je jedynie na niskich szczeblach dowodzenia, to jest z oddziałami i pododdziałami. Jednakże już w drugiej połowie lat 20-tych prowadzono także ćwiczenia dywizyjne. Wiele ćwiczeń prowadzonych było w nocy. Były to najczęściej ***ćwiczenia dwustronne*** w późniejszych latach nazywano je ćwiczeniami międzydywizyjnymi. W tematyce ćwiczeń dominowała organizacja i prowadzenie marszu, rozpoznanie i ubezpieczenie, prowadzenie boju spotkaniowego, natarcie i obrona.

---

[37] Por. CAW 302. 4. 1247. Ćwiczenia szkieletowe 28 DP.
[38] Por. CAW 302. 4. 1294. Sprawozdanie z ćwiczenia doświadczalnego nr 3-a.

W latach 30-tych wprowadzono ponownie na stałe do praktyki szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk ***manewry*** zostały one ustanowione uchwałą sejmu w XVIII wieku). Były to ćwiczenia o dużym rozmachu i prowadzone w jednym czasie w całych siłach zbrojnych. Trwały przez okres sześciu tygodni, zwykle od 1-go sierpnia. Wyprowadzano na nie w pełnym składzie związki taktyczne i oddziały. Odbywały się każdorazowo w innym rejonie na obszarze kraju. Decydowało o tym wiele względów, a nade wszystko możliwość zapoznania z warunkami terenowymi oraz wykorzystania go do prowadzenia skutecznych działań.

W czasie trwania manewrów prowadzono różnego rodzaju przedsięwzięcia szkoleniowe, a dopiero na ich zakończenie w ciągu 10-14 dni realizowano tak zwane duże ćwiczenia taktyczne.

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

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

W czasie wojny, począwszy od 1943 r. prowadzono również ćwiczenia, które były, jak przed wojną, najwyższą formą szkolenia strategicznego i taktyczno-operacyjnego.

Praktycznie aż do maja 1945 r. prowadzone były w Wojsku Polskim głównie ćwiczenia z wojskami, do szczebla dywizji włącznie. Dla kadry organizowano ponadto krótkotrwałe gry wojenne. Tak na przykład w 1 Armii Wojska Polskiego w okresie od kwietnia do czerwca 1944 r zorganizowano i przeprowadzono kilka gier wojennych na szczeblu dywizji. W kwietniu 1945 r.[39] taką grę przeprowadziła także 2 Armia Wojska Polskiego.

---

[39] Omówienie ćwiczenia LATO-78. Wyd. OMN, Szt. Gen. 1978 r. s. 8

1.6. Ćwiczenia w ludowym Wojsku Polskim

W latach 1945-1949 na skutek demobilizacji, pokojowej reorganizacji i dość częstych zmian dyslokacji, a także zaangażowania wojska w tzw. „utrwalaniu władzy ludowej" zostało przeprowadzonych zaledwie kilka ćwiczeń aplikacyjnych na szczeblu operacyjnym. Prowadzono natomiast różnego rodzaju ćwiczenia w powstałej w 1947 r. Akademii Sztabu Generalnego.

Ożywienie ćwiczeń zarówno w odniesieniu do ich koncepcji, szczebla, rodzaju i tematyki, nastąpiło dopiero na początku lat 50-tych. Wpłynęło na to powstanie w 1949 roku NATO i wojna w Korei (1950) oraz raptowne nasilenie się „zimnej wojny".

Do ważniejszych ćwiczeń z tego okresu można zaliczyć ćwiczenie szkieletowe przeprowadzone w maju 1950 r. na temat „Organizacja i prowadzenie operacji obronnej wybrzeża przy współdziałaniu z marynarką wojenną". Było to zarazem pierwsze większe ćwiczenie tego rodzaju w ludowym Wojsku Polskim.

Po tym ćwiczeniu nastąpiła seria ćwiczeń szkieletowych i dużych ćwiczeń z wojskami oraz manewrów. Jak wynika z badań, tematyka obrony wybrzeża zajmowała dość ważne miejsce w treściach szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk. Prowadzone na przykład w 1951 r. w rejonie Pomorza Zachodniego manewry zostały zakończone przejściem związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów do obrony wybrzeża morskiego. W tym miejscu trzeba dodać, że na skutek utechnicznienia wojsk naszej armii, a jednocześnie braku odpowiednich poligonów, tym bardziej kiedy założenia teoretyczne przewidywały wysoce manewrowe działania na dużych przestrzeniach, prowadzenie ćwiczeń z wojskami o dużym rozmachu (zwłaszcza manewrów) było utrudnione, a nawet niemożliwe. Z tych względów ćwiczenia z wojskami ograniczono do stosunkowo niskich szczebli dowodzenia. Znacznie natomiast zwiększono, zwłaszcza w szkoleniu kadry, liczbę ćwiczeń dowódczo-sztabowych, a przede wszystkim szkieletowych.

W Akademii Sztabu Generalnego (ASG) prowadzono w owym czasie takie rodzaje ćwiczeń jak: ćwiczenia grupowe; ćwiczenia zespołowe (aplikacyjne)[40]; gry wojenne; ćwiczenia szkieletowe.

W ćwiczeniach grupowych wyróżniano takie ich odmiany jak: ćwiczenie praktyczne (później nazwane wprowadzającym); główne; doskonalące; sprawdzające.
Ciekawostką jest fakt, że chociaż forma i metody prowadzenia ćwiczenia grupowego były takie jak obecnie, to nie stosowano struktury ćwiczenia według określonych tematów zajęć, a prowadzono go zgodnie z etapami walki (operacji), w których przerabiano określone zagadnienia.

Zarówno wcześniejsze ćwiczenia zespołowe (aplikacyjne) jak i późniejsze gry wojenne, w ramach szkolenia słuchaczy, prowadzone były w pomieszczeniach akademii, jeśli zaś ćwiczyły sztaby związków taktycznych i operacyjnych, to w pomieszczeniach koszarowych (sztabowych). Ćwiczenia zespołowe (aplikacyjne) prowadzone były zazwyczaj bez środków łączności, a do rozegrania kolejnych sytuacji dokonywano przerw lub przeskoków w czasie operacyjnym. Ponadto w celu wysłuchania meldunków (decyzji) zbierano cały skład ćwiczący.

W odróżnieniu od powyższego w ***grze wojennej*** na ogół unikano przeskoków w czasie oraz powszechnie wykorzystywano środki łączności. Nie wysłuchiwano referatów i meldunków ćwiczących w obecności całego zespołu ćwiczącego, a kontrolowanie i ocenianie pracy ćwiczących zespołów odbywało się poprzez obserwację ich działania, wydawania rozkazów i zarządzeń, przyjmowania meldunków według planów pracy. Odbywało się to w miejscu pracy ćwiczących,dowódcy i innych osób funkcyjnych lub w pomieszczeniach kierownictwia ćwiczenia /na umownym SD przełożonego/.

Zarówno ćwiczenia zespołowe jak i gry wojenne mogły być jedno lub dwustronne. Natomiast gry wojenne bywały z reguły wieloszczeblowe.

Ćwiczenia szkieletowe prowadzono w terenie ze środkami łączności. Stanowiska dowodzenia były rozmieszczone w pasie działania wojsk i w wymaganej normami[41]

---

[40] Ćwiczenia zespołowe (aplikacyjne) praktycznie organizowano do 1954 r., później utożsamiano je z grą wojenną.

[41] W owym czasie funkcjonował już *Regulamin służby sztabów w polu*, w którym zawarte były zasadnicze normy rozmieszczania SD i innych elementów ugrupowania bojowego (taktyczno-operacyjnego) w stosunku do własnych elementów jak i przeciwnika.

odległości od rubieży styczności wojsk własnych z przeciwnikiem.

Wspólną cechą ćwiczeń zespołowych /aplikacyjnych/, gier wojennych i ćwiczeń szkieletowych było to, że uczestniczyły w nich przeważnie dowództwa i sztaby, a niekiedy i wojska w ograniczonym składzie. Różnice polegały na stopniowaniu trudności i złożoności oraz wynikały z celów jakie najczęściej stawiały przed ćwiczącymi dowództwa prowadzące te ćwiczenia.

W tym okresie zapoczątkowane zostały także ćwiczenia, w których rozstrzygano kwestię użycia broni jądrowej. Jeżeli jednak do połowy lat 50-tych zakładano i rozwiązywano problemy jedynie pojedynczych uderzeń bronią atomową i jądrową, to na początku lat 60-tych przyjmowano stosowanie już zmasowanych uderzeń tą bronią.

Od tego czasu prowadzone ćwiczenia charakteryzowały się zwiększonym rozmachem przestrzennym. Wtedy także pojawiły się w szkoleniu dowództw (sztabów) zagadnienia pozaoperacyjne dotyczące obrony terytorialnej i cywilnej, a także nowe rodzaje ćwiczeń: **OTK i OC**. W tych ćwiczeniach uczestniczyły głównie dowództwa i pododdziały wojsk wewnętrznych, Wojsk Obrony Pogranicza, elementy szkolnictwa wojskowego, okręgów wojskowych oraz wyznaczone instytucje i organizacje cywilne. Ćwiczenia te posiadały duży zasięg terytorialny jak też złożoną problematykę.

W 1961 roku w ćwiczeniu pk. „Burza" uczestniczyły wojska sojuszniczych armii: ZSRR, CSRS, NRD i PRL. Był to wyraz nowej formy współpracy w skali Układu Warszawskiego.

W szkoleniu sztabów został wprowadzony i zdobył duże uznanie wyjątkowo użyteczny rodzaj ćwiczenia, zwany – **treningiem sztabowym**, który stosowany jest również obecnie. Chodziło bowiem o stworzenie w szkoleniu dowództw (sztabów) warunków do ich zgrywania, a także doskonalenia umiejętności indywidualnych i zespołowych w wykonywaniu określonych czynności dowódczych i sztabowych oraz sporządzania dokumentów przez oficerów sztabu. Do przeprowadzenia takiego ćwiczenia wykorzystywano najczęściej pewien fragment /jedną z sytuacji/ z przeprowadzonego już wcześniej ćwiczenia. Trening sztabowy trwał zwykle kilka – kilkanaście godzin i uważany był za niezbędną formę szkolenia sztabów.

W ćwiczeniach jakie prowadzono w naszych siłach zbrojnych w latach 1965-1970 dominowała tematyka o charakterze kompleksowym i wieloukładowym. Uczestni-

czyły w nich centralne ogniwa administracji państwowej i gospodarki narodowej. Były one skomplikowane i czasochłonne pod względem organizacyjnym.

Cele oraz treści ćwiczeń stały się – w stosunku do ćwiczeń w poprzednich okresach – bardziej zróżnicowane. Zawierały więcej problemów operacyjno-taktycznych i wymagały różnorodnych i oryginalnych rozwiązań. Na przykład wieloukładowe, wieloszczeblowe ćwiczenia szkieletowe otrzymały kryptonim „Lato", a prowadzone w ich ramach badania dostarczyły szeregu cennych wniosków. Omówienia tych ćwiczeń, a zwłaszcza wynikające z nich wnioski, były uwzględniane w szkoleniu dowódców, oficerów sztabów i wojsk na niższych szczeblach dowodzenia, a także w szkolnictwie wojskowym. W ten sposób wcielane były w życie najnowsze wnioski i spostrzeżenia w zakresie założeń i rozwiązań operacyjno-taktycznych.

W ASG od 1965 roku ćwiczenia dowódczo-sztabowe prowadzono z wykorzystaniem pociągu. Najczęściej były to ćwiczenia w terenie, dwustronne jednoszczeblowe, bez środków łączności.

W czasie takiego ćwiczenia założenia i mapy wydawano ćwiczącym w pociągu. Praca zespołów sztabowych odbywała się w czasie jego jazdy. Każdy etap ćwiczenia rozpoczynał się od wręczenia założeń ćwiczącym.
Pociąg, w skład którego włączone były wagony sypialne, brankardy przeznaczone do pracy ćwiczących, kasyno z kuchnią i platformy samochodowe, służył jako ruchoma baza zapewniająca ćwiczącym i kierownictwu odpowiednie warunki do pracy oraz socjalno-bytowe.

Ćwiczące zespoły po zajęciu miejsc w pociągu na stacji początkowej (Rembertów), otrzymywały założenie oraz mapy i przystępowały do rozwiązywania zadań wypracowania decyzji/. Pracę kontynuowano podczas przejazdu pociągu. Po zakończeniu pracy ćwiczący udawali się na odpoczynek do wagonów sypialnych. Osiągając stację przeznaczenia znajdującą się w rejonie ćwiczenia, (co najczęściej miało miejsce o świcie pierwszego dnia ćwiczenia) rozładowywano środki transportu, a cały skład pociągu ustawiano na bocznicy /dla zapewnienia lepszych warunków pracy/. Zgodnie z ustalonym przez kierownika ćwiczenia porządkiem dnia, ćwiczące zespoły były przewożone w teren, na wybrane wcześniej punkty pracy.

Skład pociągu – bazy, w zależności od potrzeb, pozostawał na pierwszej i kolejnych stacjach postoju od kilkunastu godzin do jednej – dwóch dób. Przejazdy na kolejne stacje postoju odbywały się w nocy lub w dzień. Jeżeli manewr pociągiem dokonywany był w czasie dnia (w godzinach rannych) to ćwiczący w tym dniu z ostatnich punktów pracy byli przewożeni transportem kołowym /autokary lub samochody ciężarowe/ na kolejną stację postoju pociągu. W ten sposób zapewniano lepsze warunki pracy ćwiczącym, to jest unikano pracy na mapach w czasie przejazdu pociągiem. Jeżeli takie rozwiązanie było niemożliwe, manewru pociągiem dokonywano nocą w czasie odpoczynku ćwiczących.

W terenie rozpatrywano słuszność przyjętych decyzji i rozwiązań z mapy. Po powrocie do pociągu, wydawano ćwiczącym kolejne sytuacje, które znów były przez nich rozpatrywane i stanowiły podstawę do rozwiązywania wynikających z nich zadań oraz były podstawą do rozważań w terenie w dniu następnym.

Oprócz studium terenowego i taktyczno-operacyjnego oraz rozwiązywania zadań, ćwiczący w toku trwania ćwiczenia zwiedzali miejscowe zakłady przemysłowe lub miejsca historycznych bitew, w których prowadzone były prelekcje na tematy z tym związane. Zmiana punktów pracy następowała po przerobieniu wszystkich zagadnień na danym (wyznaczonym wcześniej) punkcie w terenie.

Trzeba podkreślić, że ten rodzaj ćwiczeń był ćwiczeniem o wyjątkowej intensywności. Wymagano bowiem od ćwiczących nie tylko aktywności ale dużego zaangażowania. Ponieważ były to ćwiczenia dwustronne istniała bowiem możliwość konfrontacji decyzji ćwiczących stron. Dużą rolę odgrywał w nich czynnik emocjonalny.

Istotną rolę, jak już wcześniej zaznaczono, odgrywały konfrontacje decyzji między ćwiczącymi stronami. Jeżeli po każdej stronie występowało po kilka zespołów sztabowych, to duże korzyści przynosiła zmiana referujących. Chodziło o to, aby jak najwięcej ćwiczących studentów prezentowało swój punkt widzenia na daną kwestię. W ten sposób znaczna liczba studentów czynnie uczestniczyła w ćwiczeniu.

Pewne trudności w organizowaniu ćwiczeń, zwłaszcza z wykorzystaniem pociągu wystąpiły w latach 80-tych na skutek zwiększonych problemów związanych z uzyskaniem od PKP określonego rodzaju wagonów, które by odpowiadały potrzebom tego ćwiczenia. Sięgnięto więc po inne rozwiązania. Zasadnicza zmiana w planie przebiegu

ćwiczenia polegała na tym, że: sprawy organizacyjne dotyczące rozpoczęcia ćwiczenia realizowane były w akademii. Pociąg był wykorzystywany jedynie do przewozu ćwiczących w określone rejony kraju, gdzie realizowano określone epizody ćwiczenia.

W latach 70-tych następuje znaczna intensyfikacja ćwiczeń, zwłaszcza dowódczo-sztabowych, a sporo pouczających wniosków dostarczają międzysojusznicze ćwiczenia kierowane przez Naczelnego Dowódcę ZSZUW jak np. „Fala-77" i „Tranzyt-77". Nadmienić należy również fakt, że w dwuszczeblowym ćwiczeniu szkieletowym w terenie „Lato-74" oprócz wydzielonych wojsk i sztabów oraz grup operacyjnych MON i resortów cywilnych brały udział także wydzielone zespoły operacyjne Północnej Grupy Wojsk Armii Radzieckiej.

W ciągu całego okresu lat 80-tych współpraca armii państw Układu Warszawskiego w zakresie organizowania i prowadzenia ćwiczeń jeszcze bardziej się zacieśniła. Trzeba wymienić tutaj chociażby takie znaczące, o wielkim rozmachu ćwiczenia, jak „Lato-84" i „Tarcza-88".

Generalnie należy stwierdzić, że w latach 70 i 80-tych stosowano w szkoleniu dowództw (sztabów) i wojsk ćwiczenia grupowe, treningi sztabowe, ćwiczenia dowódczo-sztabowe na mapach oraz gry wojenne i ćwiczenia szkieletowe. Z wojskami realizowano ćwiczenia o dużym rozmachu i ze strzelaniem (bombardowaniem).

Koniec lat 80-tych i początek dziewięćdziesiątych następuje widoczny spadek intensywności ćwiczeń. Realizowane są ćwiczenia o coraz mniejszym rozmachu. Ćwiczenia szkieletowe zostają zastąpione grą taktyczną, która zostaje ze względu na szczupłe środki finansowe przekształca się w ćwiczenie dowódczo-sztabowe w pomieszczeniach.

1.7. Ćwiczenia Wojsk Lądowych SZ RP przed i po wstąpieniu do NATO

Początek lat dziewięćdziesiątych jest okresem doniosłych przemian geopolitycznych oraz ustrojowych większości państw środkowej i wschodniej Europy. Rozwiązany zostaje Układ Warszawski (1.07.1991r.). Polska przyjmuje na siebie ustalenia Komisji międzynarodowych dotyczących redukcji potencjału militarnego. Pod koniec 1992 roku Biuro Bezpieczeństwa Narodowego opublikowało „Założenia polskiej

polityki bezpieczeństwa" oraz „Politykę bezpieczeństwa i strategię obronną RP". Równocześnie przedstawiciele najwyższych władz państwowych i wojskowych podejmują deklaracje dwóch i wielostronnych układów współpracy wojskowej. Toczą się równocześnie rozmowy i konsultacje w zakresie współpracy państw Grupy Wyszehgradzkiej poświecone współpracy w drodze do NATO.

Na początku 1994 roku, na kolejnym szczycie NATO państwa należące do Sojuszu zaprosiły kraje Europy Środkowo – Wschodniej do udziału w programie „Partnerstwo dla Pokoju". Od tego momentu rozpoczynają się wspólne konsultacje, warsztaty i spotkania przedstawicieli dowództw WP z odpowiednimi dowództwami państw Sojuszu Północnoatlantyckiego. Jest to początkiem wspólnych ćwiczeń realizowanych przez żołnierzy polskich i żołnierzy państw należących do NATO.

W ramach programu „Partnerstwa dla Pokoju" (PdP) w dniach 12 – 17.01. na poligonie w Biedrusku z udziałem żołnierzy trzynastu państw odbyły się ćwiczenia pk. „Most Współpracy 94". W kolejnych ćwiczeniach prowadzonych w ramach PdP brały udział coraz liczniejsze grupy oficerów i żołnierzy z różnych jednostek, szczególnie z tych które zostały zgłoszone do wejścia w struktury NATO.

Większość ćwiczeń organizowanych w ramach „Partnerstwa dla Pokoju" miało charakter ćwiczeń dowódczo-sztabowych z udziałem wojsk. Do najważniejszych ćwiczeń organizowanych przez Wojsko Polskie (Szt. Gen., POW) można zaliczyć wielonarodowe ćwiczenie pk. „Dzielny Orzeł – 97". Wcześniej polscy oficerowie i żołnierze uczestniczyli w ćwiczeniach organizowanych zarówno na terenie państw-członków NATO, jak np.: ćwiczenie pk. „Cooperative Adventure – 96" realizowane na terenie Niemiec i Belgii, jak i na terytorium Polski np.: ćwiczenie pk. „Żelazny Wilk – 96" na poligonie w Orzyszu oraz ćwiczenie „Bałtycka Współpraca – 96" na poligonie w Drawsku Pomorskim.

Również w Akademii Obrony Narodowej od kilku lat realizowane są ćwiczenia dowódczo-sztabowe ze wspomaganiem komputerowym, w których uczestniczą oficerowie Sojuszu NATO. Do nich zaliczyć można ćwiczenia „Maj – 96", „Czerwiec – 97", „Czerwiec – 98" i „Czerwiec – 99". We wszystkich tych ćwiczeniach wykorzystywano programy komputerowe SIMOF i KORA z Akademii Dowodzenia Bundeswehry.

Współcześnie w SZ RP planowane i realizowane są różnego rodzaju ćwiczenia na wszystkich szczeblach dowodzenia. Zawarte są one w rządowym „Programie osiągania interoperacyjności ze strukturami NATO i modernizacji Sił Zbrojnych RP na lata 1989 – 2012". W dokumencie tym określa się również szczebel i rodzaje ćwiczeń oraz ich liczbę (częstotliwość) w ciągu roku. I tak np.: gry wojenne winny być realizowane 1 raz na 5 lat na szczeblu strategicznym i jeden raz na 4 lata na szczeblu operacyjnym. Z kolei ćwiczenie dowódczo-sztabowe może być realizowane na szczeblu strategicznym, operacyjnym i taktycznym, gry taktyczne i treningi sztabowe również mają określony rozmach i liczbę. Ćwiczenia grupowe zaleca się prowadzić na wszystkich szczeblach w zależności od potrzeb szkoleniowych.

Konstatując należy stwierdzić, że na przestrzeni dziejów ćwiczenia (różnych rodzajów i odmian) zawsze stanowiły zasadniczą formę szkolenia dowództw (sztabów) oraz wojsk. Powstawały i zmieniały się wraz ze zmianą sztuki wojennej, a także rozwojem środków walki.

Ćwiczenia prawie zawsze dostosowywane były do potrzeb szkolenia dowódców, sztabów, czy wreszcie wojsk (żołnierzy).

Można również wysnuć kolejny wniosek, że ćwiczenia na przestrzeni dziejów osiągały różny rozmach. Szczególnie duży rozmach charakteryzował ćwiczenia realizowane po II wojnie światowej w ramach Układu Warszawskiego.

Obecnie ćwiczenia przechodzą kolejną ewolucję idącą w kierunku prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych z epizodycznym udziałem wojsk oraz ćwiczeń dowódczo-sztabowych wspomaganych komputerowo.

Ćwiczenia z wojskami i ze strzelaniem również nie tracą na znaczeniu ale ich rozmach, a także zaangażowanie sił i środków walki jest coraz mniejsze. Można więc przewidywać, że ćwiczenia z wojskami będą częścią większych ćwiczeń dowódczo-sztabowych.

Oprócz tego ulegają zmianie też treści oraz organizacja ćwiczeń. Celem ćwiczeń, jak wiadomo, ma być przygotowanie nie tylko komponentu militarnego, jakim jest wojsko ale również organów administracji rządowej, samorządowej oraz systemu obrony cywilnej. Treść z kolei uzależniona będzie od zadań jakie spoczywają na jednostkach wojsk operacyjnych i OT tzn. zadań przewidzianych dla wojsk na okres

pokoju, zagrożenia i wojny czyli zadań militarnych i niemilitarnych realizowanych na terenie kraju i poza jego granicami.

Organizacja ćwiczeń w coraz większym stopniu będzie uzależniana od miejsca i roli określonego ZT, oddziału (pododdziału) w systemie obronnym państwa, a także od potrzeb szkoleniowych dowództw (sztabów) i wojsk.

ROZDZIAŁ 2
PODSTAWOWE POJĘCIA I DEFINICJE, KLASYFIKACJA ĆWICZEŃ ORAZ ICH ROLA I MIEJSCE W SYSTEMIE SZKOLENIA DOWÓDZTW (SZTABÓW) I WOJSK

Pod względem poznawczym[42] natura ćwiczeń wojskowych jest dość złożona. Problematyką ćwiczeń zajmuje się głownie wojskowa dydaktyka szczegółowa dowództw (sztabów) oraz wojsk, a w szczególności dydaktyka przedmiotowa szkolenia taktyczno-operacyjnego, która w swej istocie bada m.in. cele, treści, metody, formy, a także organizację tegoż szkolenia, traktowanego w Siłach Zbrojnych RP jako zasadnicze, przygotowujące oficerów dowództwa (sztaby) oraz wojska do ewentualnego konfliktu zbrojnego lub wojny.

Ćwiczenia jako formę szkolenia w dość zwięzły sposób przedstawia prof. J. Zakrzewski w swojej pracy[43] dotyczącej wybranych zagadnień dydaktyki wojskowej. Jednak ujęto w niej niejako tylko stronę historyczną rozwoju ćwiczeń wojskowych. Oczywiście chociażby z tego względu praca ta nie wyczerpuje całokształtu problematyki teorii szkolenia, pomija bowiem tak ważne jej elementy, jak cele i dobór treści, system szkolenia wojskowego, proces i tok organizacyjny, szkolenia a także zagadnienia oceny tegoż procesu.

Z kolei dydaktykę szczegółową (metodykę) zasadniczych form szkolenia taktyczno-operacyjnego czyli ćwiczeń przedstawia praca zbiorowa pod redakcję prof. B. Szulca pt. *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*[44].

W pracach tych zostały przedstawione zasadnicze pojęcia oraz definicje, a także teorie odnoszące się do ćwiczeń w wojskach, w szczególności taktycznych i operacyjnych. Teoria w nich zawarta nie do końca jednakże rozstrzyga wszelkie

---

[42] Ćwiczenie z naukowego punktu widzenia jest zjawiskiem - czyli przedmiotem postrzegania zmysłowego (fakt empiryczny). Zob.: Z. Ziembiński: *Logika praktyczna.* PWN, Warszawa 1996, s. 201.
[43] J. Zakrzewski: *Wybór zagadnień dydaktyki wojskowej.* ASG, Warszawa 1974.
[44] Zob. B. Szulc (red.): *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych.* AON, Warszawa 1993.

kwestie, w tym także terminologiczne i metodologiczne odnoszące się do ćwiczeń wojskowych.

Przeprowadzone badania teoretyczne, jak również empiryczne dotyczące ćwiczeń realizowanych w dowództwach (sztabach) oraz w uczelniach wojskowych dają dość znaczący materiał badawczy w postaci spostrzeżeń, wniosków, propozycji w zakresie przygotowania (opracowania i organizowania) jak i też prowadzenia ćwiczeń we współczesnych uwarunkowaniach szkoleniowych SZ RP. Dużym wyzwaniem, a także przedmiotem badań są obecnie ćwiczenia realizowane w innych armiach NATO. Prowadzone analizy porównawcze poszczególnych rodzajów (odmian) ćwiczeń pozwalają w sposób obiektywny spojrzeć na dodatnie oraz ujemne strony rozwiązań przyjmowanych w naszej armii i w innych armiach NATO, a także dają, jak się powszechnie uważa, podstawy do wzbogacania (rozwijania) teorii jak również doskonalenia metodyki ich przygotowania i prowadzenia.

Przedstawione w tym rozdziale podstawowe pojęcia, definicje ćwiczeń, klasyfikacja, a także miejsce i rola różnego rodzaju ćwiczeń w procesie szkolenia wojsk lądowych stanowią ważny etap badań teoretycznych i empirycznych w tym zakresie.

2.1. Podstawowe pojęcia i definicje ćwiczeń wojskowych

Pojęcie „ćwiczenie" na ogół różnie się rozumie i interpretuje. Najczęściej w języku potocznym ćwiczenie po prostu kojarzy się z wykonywaniem jakiejś czynności, wiele razy, często do skutku.

Według Słownika języka polskiego „ćwiczenie" to rzeczownik wywodzący się od czasownika - **ćwiczyć**, który oznacza: zaprawiać, sposobić do czegoś, doskonalić w czymś, wprawiać, kształcić (ćwiczyć umysł, wolę, ćwiczyć kogoś w sztuce wojennej). Inna definicja pojęcia „ćwiczenie" brzmi *...ćwiczenie to czynność wykonywana i powtarzana do wprawy w celu opanowania jakiejś umiejętności, nabycia sprawności w jakiejś dziedzinie*[45].

---

[45] Por. *Słownik języka polskiego, tom I.* PWN, Warszawa 1978, s. 354.

Jak wynika już z samej definicji ćwiczenie to pojęcie abstrakcyjne ale wiążące się z wieloma dziedzinami działalności człowieka czyli m.in. z nauczaniem (kształceniem), a także sprawnością tegoż działania. Mówiąc inaczej ćwiczenie ze swej istoty ma aspekt dydaktyczny, psychologiczny i prakseologiczny.

Z kolei inne określenie pojęcia „ćwiczenie", tym razem zaczerpnięte z encyklopedii, która w rzeczy samej zajmuje się problematyką wojskową czyli z „Małej encyklopedii wojskowej" definiowane jest następująco: *...ćwiczenie w szkoleniu wojskowym - to zespół czynności wykonywanych i powtarzanych przez żołnierzy i pododdziały (oddziały, związki) oraz sztaby dla nabycia wprawy w określonym działaniu. Rozróżnia się ćwiczenia taktyczne, ćwiczenia z wyszkolenia ogniowego, ćwiczenia z musztry, ćwiczenia w obsłudze urządzeń technicznych i ćwiczenia fizyczne*[46].

Definicja ta dotyczy różnorodnego, szeroko pojętego środowiska wojskowego, zwłaszcza dowództw (sztabów), pododdziałów, oddziałów (ZT) i ujmuje ćwiczenie, jako czynności umysłowe oraz fizyczne, manualne, ruchowe z przewagą tych drugich.

W znaczeniu dydaktycznym ćwiczenie definiowane jest jako: *...podstawowa forma szkolenia wojskowego, umożliwiająca wszechstronne praktyczne przygotowanie żołnierzy, pododdziałów (oddziałów, związków) oraz sztabów do prowadzenia działań bojowych w warunkach współczesnego pola walki.* Przez ćwiczenie żołnierze nabywają wprawy w posługiwaniu się uzbrojeniem, obsłudze sprzętu wojskowego, zdobywają również odporność i wytrwałość fizyczną. Podstawowe znaczenie w szkoleniu wojskowym ma ćwiczenie taktyczne. Najlepsze wyniki w nauczaniu uzyskuje się przez łączenie w ćwiczeniach taktycznych elementów ćwiczeń z wyszkolenia ogniowego, technicznego i wychowania fizycznego[47].

Z kolei definicja ćwiczenia taktycznego brzmi ... *ćwiczenie taktyczne to forma organizacyjna praktycznego szkolenia oficerów, sztabów i wojsk w terenie lub pomieszczeniach, podczas którego ćwiczący działają zgodnie z zasadami taktycz-*

---

[46] Por. *Mała encyklopedia wojskowa*. MON, Warszawa 1976, s. 287.
[47] Tamże, s. 288.

no-operacyjnymi zakładającymi istnienie warunków zbliżonych do rzeczywistego pola walki[48].

Z przytoczonej definicji należy wnioskować, że ćwiczenie jest podstawową formą dydaktyczną stosowaną w szkoleniu wojskowym,[49] a wszystkie inne znane i stosowane formy szkolenia są tylko pomocniczymi w całokształcie praktycznego szkolenia żołnierzy, oficerów, sztabów i wojsk.

Wszystkie powyższe określenia utwierdzają w przekonaniu, że ćwiczenie wojskowe jest formą szczególną, która ma przygotować określone osoby funkcyjne oraz całe organizmy wojskowe do zadań niezwykłych, specyficznych – do działania na polu walki.

Analizując określone elementy (czynniki), które powinny wystąpić w procesie dydaktycznym, forma określa zewnętrzny kształt (postać) organizacyjnej strony wszelkiej działalności dydaktycznej (zajęć). Za podstawowe kryterium określenia, formy organizacyjnej zajęć, powszechnie uznaje się poziom i specyfikę kształcenia, liczbę uczestników tego procesu i ich wzajemne relacje, jak również miejsce i czas prowadzenia zajęć dydaktycznych oraz warunki i możliwości ich realizacji.

W przypadku formy szkolenia wojskowego można również wyróżnić te same elementy. Bo przecież występują w nim takie czynniki jak: poziom i specyfika szkolenia (kształcenia); uczestnicy szkolenia (kształcenia), czyli tak zwany podmiot szkolenia (kształcenia) – oficerowie, dowództwa, sztaby, wojska, słuchacze; miejsce i czas szkolenia, czyli teren lub pomieszczenia; warunki i możliwości realizacji, czyli warunki zbliżone do współczesnego pola walki oraz sposoby kształcenia czyli metody i zasady stosowane w rzeczywistym działaniu na polu walki.

Z tego porównania wynika, że ćwiczenie jest formą szkolenia gdyż odpowiada wszystkim kryteriom, które ją wyróżniają spośród innych elementów systemu (procesu) szkolenia w wojsku.

---

[48] Tamże, s. 289.

[49] Podobna interpretację ćwiczeń w ogóle oraz ćwiczeń taktycznych i ćwiczeń jako formy szkolenia można spotkać również w Wojskowym słowniku podstawowych terminów wojskowych. Zob. *Słownik Podstawowych terminów wojskowych*. MON, Warszawa 1977.

Bardziej rozbudowaną i jednocześnie ujmującą poszczególne elementy definicją ćwiczenia taktycznego i operacyjnego można spotkać w pracy B. Szulca. Autor definiuje ćwiczenie tak: ... *przez ćwiczenie taktyczne i operacyjne rozumiemy taką formę organizacyjną praktycznego szkolenia oficerów, dowództw (sztabów) i wojsk, w której ramach ćwiczący, na tle umownej zbliżonej do rzeczywistych warunków działań, sytuacji taktycznej lub operacyjnej rozwiązują problemy w zakresie organizowania i prowadzenia walki i bitwy*[50].

Podobne definicje ale oddzielnie dla ćwiczeń z dowództwami (sztabami) i z wojskami przedstawione są w instrukcjach dotyczących przygotowania i prowadzenia ćwiczeń z dowództwami i sztabami oraz z wojskami w SZ RP wydanymi przez Sztab Generalny WP. Na przykład według „Instrukcji o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP" ... *ćwiczenia strategiczne, operacyjne i taktyczne, w tym z wojskami są najskuteczniejszą formą organizacyjną praktycznego szkolenia dowództw, sztabów i wojsk, podczas którego na tle najbardziej zbliżonej do rzeczywistej sytuacji przeciwstawnych stron są rozwiązywane złożone problemy przygotowania i prowadzenia operacji (walki)*[51]. Zaś według „Instrukcji o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych z wojskami w SZ RP" ...*ćwiczenie taktyczne z wojskami jest taką formą praktycznego szkolenia dowództwa i wojsk, w ramach której ćwiczący, dążąc do wykonania określonego zadania bojowego na tle umownych sytuacji realnie zbliżonych do rzeczywistych warunków pola walki i działając zgodnie z zasadami taktycznymi, uczą się praktycznego rozwiązywania złożonych problemów w zakresie przygotowania i prowadzenia walki*[52].

Generalnie na podstawie przytoczonych definicji ćwiczeń wojskowych można stwierdzić, że za wyjątkiem niewielkich różnic w zdaniach definiujących są one poprawne, gdyż zawierają zasadniczą część definicji czyli wyraz *definiowany „definiendum"*, zwrot łączący oraz wyraz definiujący czyli *„definiens"*. Ponadto

---

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

[51] Por. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w Siłach Zbrojnych RP*. Szt. Gen. WP, Warszawa 1995, s. 5.

[52] Por. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych z wojskami w SZ RP*. Szt. Gen. Zarząd Szkolenia Bojowego, Warszawa 1995, s. 5.

dowodzą, że ćwiczenie jako takie jest formą szkolenia, która (w ramach której) przygotowuje (się) szkolonych do prowadzenia walki, bitwy, operacji.

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

Konstatując na podstawie analizy przytoczonych definicji, które określają pojęcie[53] „ćwiczenie" można odnieść przekonanie, że przedstawione definicje są swoistym systemem terminów takich jak zdania, symbole, cechy logiczne, które informują o charakterze zjawiska oznaczonego przez to właśnie pojęcie.

Ćwiczenie jako pojęcie abstrakcyjne ma sens wtedy, kiedy zostanie zdefiniowane. Bowiem definicja określająca zjawisko jakim jest ćwiczenie przy pomocy określonych zdań jak np.: że ćwiczenie jest formą, że jest formą praktycznego szkolenia, że dotyczy oficerów, dowództw (sztabów), wojsk (żołnierzy) itp. pozwala wyobrazić sobie zjawisko oznaczone przez pojęcie „ćwiczenie". Pozwala ona jak należy sądzić postrzegać rzecz samą w sobie i zrozumieć to co jest w niej przedmiotem badań.

Z przytoczonych definicji oraz ich interpretacji wynika także, że ćwiczenie jest zjawiskiem dydaktycznym, procesem oraz elementem systemu szkolenia i podlega takim samym procedurom badawczym jak inne elementy systemu dydaktycznego (szkolenia).

Kolejne kwestie wiążące się bezpośrednio z ćwiczeniami tzn. ich klasyfikacja (podział), zasady metodyczne oraz ich miejsce i rolę w procesie szkolenia przedstawiono w kolejnych podrozdziałach.

---

[53] Wg Słownika języka polskiego „pojęcie" to myślowe odzwierciedlenie całościowego ujęcia istotnych cech przedmiotów czy zjawisk, myślowy odpowiednik nazwy. *Słownik języka polskiego*. PWN, Warszawa 1988, s. 768.

2.2. Klasyfikacja ćwiczeń wojsk lądowych i ich charakterystyka

Klasyfikacja ćwiczeń znana jest od dawna. Praktycznie zarysowała się na początku XIX wieku kiedy wyróżniano już kilka rodzajów ćwiczeń, jak na przykład: grę wojenną, ćwiczenia aplikacyjne, ćwiczenia szkieletowe, podróże polowe, a także ćwiczenia z wojskami i manewry. Nazwy ćwiczeń wynikały m.in. z ich organizacji i sposobów prowadzenia, które dostosowywane były do potrzeb szkolenia dowódców, sztabów, czy też wojsk.

Odpowiednia klasyfikacja ćwiczeń stała się wręcz niezbędną chociażby z powodu, konieczności odróżniania ich od siebie. Dlatego poszczególne rodzaje ćwiczeń miały swoje charakterystyczne cechy wyspecyfikowane według określonych kryteriów.

Współcześnie w celu odróżnienia od siebie ćwiczeń posługujemy się pojęciem „klasyfikacja", które pochodzi od słowa łacińskiego (classis = oddział + facio = czynię) co oznacza systematyczny podział czegoś np.: przedmiotów lub zjawisk na klasy, działy, przedziały, pododdziały itp[54]. Interpretując to inaczej można powiedzieć, że jest to podział logiczny zakresu danego pojęcia (nazwy) polegający na wymienianiu pojęć podrzędnych względem niego, tak aby suma ich zakresów równała się zakresowi dzielonemu oraz aby owe zakresy wykluczały się wzajemnie.

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

Jak wcześniej stwierdzono klasyfikacja ćwiczeń opiera się o pewne zasady, te z kolei oparte są na czymś co nazywamy kryteriami. Jako kryterium podziału

---

[54] Zob. *Słownik języka polskiego. T. 1.* PWN, Warszawa 1988, s. 780.

w tym przypadku rozumie się cechę lub zbiór cech przedmiotów lub zjawisk według której dokonujemy podziału[55].

W stosunku do ćwiczeń przyjęcie prostych kryteriów jest dość skomplikowane, gdyż są one jak – to już wcześniej udowadniano – złożoną formą szkolenia, angażującą znaczne siły i środki. W ćwiczeniach rozpatruje się również pewne zagadnienia (problemy) kompleksowo oraz osiągane są różnorodne cele szkolenia (kształcenia). Wymienione czynniki, a także ich swoista złożoność powodują to, że jest prawie niemożliwe stworzenie systemu prostych kryteriów klasyfikacji, wg których można by dokonać podziału ćwiczeń spełniając jednocześnie wszystkie zasady właściwej klasyfikacji[56].

Na podstawie przeprowadzonych badań, analizując ewolucyjne zmiany nazw ćwiczeń można z wielkim prawdopodobieństwem stwierdzić, iż zmiany zasad doskonalenia i procedur przygotowania i prowadzenia ćwiczeń następowały od dawna i będą nadal następowały w zależności od potrzeb oraz możliwości szkolenia (kształcenia) dowódców (sztabów) i wojsk. Można też stwierdzić, iż dotychczasowe kryteria podziału ćwiczeń, a także ich charakterystyka jest niespójna i zagmatwana. Świadczyć może o tym chociażby przykład podziału ćwiczeń według formy i rodzaju. Takie błędy występują w różnego rodzaju periodykach wojskowych, a nawet instrukcjach, w których stosuje się różne kryteria podziału ćwiczeń i różnie się je interpretuje.

To, że ćwiczenie samo w sobie jest formą szkolenia nie ulega wątpliwości, zatem forma nie może stanowić również kryterium podziału. Przyjęcie takiego kryterium wynika z mylenia pojęć i świadczy o niekonsekwencji podziału. Jeżeli każde ćwiczenie z punktu widzenia dydaktycznego jest formą to można wyróżnić jedynie ich rodzaje i odmiany ale nie formy[57].

Klasyfikacja poszczególnych rodzajów ćwiczeń też jest niejednoznaczna. Jako przykład niech posłuży określenie ćwiczeń szkieletowych, wśród których wymienia się następujące ich rodzaje: ćwiczenia szkieletowe ze środkami łączności

---

[55] Tamże, s. 1065.
[56] Szczegółowe omówienie tworzenia systemów klasyfikacyjnych można znaleźć w pracy T. Wójcika: *Zarys teorii klasyfikacji*. PWN, Warszawa 1965.
[57] Zob. S. Kołcz: *Klasyfikacja i ogólna charakterystyka ćwiczeń*. „Myśl Wojskowa" nr 12/1985, s. 14-26.

w terenie, ćwiczenia szkieletowe z oznaczonymi wojskami, ćwiczenia dowódczo-sztabowe z oznaczonymi wojskami i ze środkami łączności w terenie itp. itd. Jak widać tak szczegółowe nazwy dotyczą odmian tego samego ćwiczenia, bo przecież jest to logiczne czy w ćwiczeniu będzie brać udział pododdział, czy będą środki łączności czy też nie, to i tak dane ćwiczenie będzie ćwiczeniem szkieletowym. Natomiast taka szczegółowa klasyfikacja powoduje dodatkowe komplikacje, co niejednokrotnie ma swoje odzwierciedlenie w charakterystykach ćwiczeń. Przykładem tutaj może być trening sztabowy. Zgodnie z charakterystyką[58] treścią każdego treningu sztabowego powinno być wszechstronne przerobienie (przećwiczenie) w zasadzie jednego zagadnienia (problemu) taktycznego lub operacyjnego. Natomiast z badań empirycznych, polegających na obserwacji treningów sztabowych wynika, że większość z nich prowadzi się jak ćwiczenie dowódczo-sztabowe na mapach. Świadczą o tym również ujmowane w planach zasadniczych przedsięwzięć tematy treningów sztabowych np.: *Udział dywizji w przeciwuderzeniu, prowadzenie natarcia z forsowaniem przeszkody wodnej* lub *Przygotowanie i prowadzenie obrony przez brygadę zmechanizowaną w pasie przesłaniania*[59].

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

Ujednolicenia wymaga także pogląd na charakter i istotę ćwiczenia dowódczo-sztabowego i gry wojennej. Spotykamy się bowiem z różnorodną ich klasyfikacją, a także charakterystyką.

---

[58] Por. B.Szulc (Red.): *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych.* AON, Warszawa 1993, s. 31.

[59] Por. Plany zasadniczych przedsięwzięć – opracowane przez studentów w czasie ćwiczenia metodycznego nr 2 nt: „*Planowanie szkolenia w oddziale*" przeprowadzonego w dniach 6-12. 09. 1999.

Jedni utożsamiają grę wojenną z ćwiczeniem dowódczo-sztabowym, inni uważają ją jako rodzaj lub odmianę tegoż ćwiczenia. Jeszcze inni za formę ćwiczenia dowódczo-sztabowego. Nie odosobnione są poglądy również takie, że grę wojenną prowadzi się na szczeblach operacyjnych, a ćwiczenia dowódczo-sztabowe – na mapach na szczeblach taktycznych. Takie określenia, jak gdyby są uzasadnione, gdyż jak pokazuje literatura przedmiotu, a także dokumenty szkoleniowe w pierwszych latach po II wojnie światowej ćwiczenie dowódczo-sztabowe utożsamiane było z grą wojenną[60]. Na przykład *Program szkolenia taktycznego oficerów i sztabów piechoty na rok szkoleniowy 1954* obejmował tematykę sztabowych gier wojennych na mapach i ćwiczeń szkieletowych w terenie. Zaś we wskazówkach organizacyjno-metodycznych tegoż planu zapisano, że ... – *umiejętność praktycznego dowodzenia wojskami i pracy w sztabie oficerowie powinni nabywać na grach wojennych, ćwiczeniach szkieletowych i na ćwiczeniach taktycznych z wojskami*. Natomiast już w 1955 roku we wskazówkach organizacyjno-metodycznych szkolenia generałów i admirałów, oficerów sztabów, instytucji centralnych MON, dowódców RSZ i dowódców OW w ogóle nie wspomina się o grach wojennych. Podobne przewartościowanie następowało również w publikowanych artykułach dotyczących ćwiczeń, w których zamiast ***gry wojennej*** spotykało się pojęcie ***ćwiczenie na mapach***[61].

Dla szczegółowego zobrazowania zachodzących zmian w zakresie nazw ćwiczeń, często niczym nieuzasadnionych, przytoczony fragment dyskusji na łamach „Myśli Wojskowej" z 1955 roku ... *ćwiczenia na mapach (niegdyś używany termin „gra wojenna") i ćwiczenie szkieletowe to zasadnicze metody szkolenia bez udziału wojsk, występujące w końcowym okresie szkolenia, po uprzednim szkoleniu wg prostych metod (wykłady, zajęcia grupowe, treningi sztabowe itp.)*[62].

Od tego czasu właściwie w żadnym dokumencie oficjalnym nie przyjęto ponownie i nie używano pojęcia „gra wojenna" zamiast ćwiczenia dowódczo-sztabowego na mapach. Jak się wydaje główną przyczyną tej niekonsekwencji

---

[60] Zob. *Mała encyklopedia wojskowa, t. 1.* MON, Warszawa 1967, s. 288.
[61] Zob. Artykuł redakcyjny: *O rodzajach, przeznaczeniu, treści i organizacji (strukturze) gier wojennych.* Podsumowanie dyskusji. „Myśl Wojskowa" nr 3/1954, s. 11.
[62] Ibidem, s. 11.

w nazewnictwie ćwiczeń jest niewłaściwie definiowanie pojęcia gra wojenna, ale także pojęć dydaktycznych takich jak forma, metoda itp. Świadczy o tym dobitnie fakt, że przedstawione w dokumentach i publikacjach definicje gry wojennej w zasadzie nie różniły się od definicji ćwiczenia dowódczo-sztabowego na mapach.

Aby te kwestie ostatecznie rozstrzygnąć należałoby wyjaśnić chociaż skrótowo definicje pojęcia, które zostały wymienione wcześniej. Otóż ***„forma"*** to zewnętrzna, organizacyjna strona szkolenia (zajęć). Określa ona, w zależności od realizowanych celów szkoleniowych, organizacyjne warunki szkolenia, na które składa się wiele czynników o charakterze czasowym, przestrzennym i materialnym[63]. Z kolei ***„metoda"*** to systematycznie stosowany sposób pracy dowódcy, instruktora, wykładowcy ze szkolonymi, który umożliwia tym ostatnim opanowanie wiedzy wraz z umiejętnościami i nawykami stosowania jej w praktyce oraz rozwijania zdolności poznawczych i zainteresowań osobistych. Odpowiada na pytanie: jak uczyć?

„**Gra**" według teorii gier, to każda konfliktowa sytuacja, w której istnieje co najmniej dwie grupy przeciwstawnych interesów reprezentowanych np.: przez dwóch lub więcej uczestników gry (przeciwników, graczy), gdy każdy z nich reprezentuje tylko jedna grupę interesów[64]. Zatem gry wojenne (strategiczne, operacyjne, taktyczne) to takie ćwiczenia, w których wynik działania stron zależy od decyzji podjętych przez przeciwnika mającego sprzeczne interesy.

Jak z powyższego wynika nie można mylić formy z metodą, ani też ćwiczenia dowódczo-sztabowego na mapach z grą wojenną.

Bardzo marginesowo traktowana jest istota ćwiczeń dowódczo-sztabowych. Dość często przywoływana jest klasyfikacja sprzed kilkunastu lat, kiedy to ćwiczenia dowódczo-sztabowe dzielono na grę wojenną i ćwiczenia szkieletowe[65]. Otóż trzeba tutaj od razu wyjaśnić, że gra wojenna – co już wcześniej zdefiniowano – to nie ćwiczenie dowódczo-sztabowe, także ćwiczenie szkieletowe to też inne

---

[63] Por. J. Zakrzewski: *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej.* ASG, Warszawa 1974, s. 107.
[64] Zob. T. Pszczołowski: *Mała encyklopedia prakseologii i teoria organizacji.* Wrocław 1978, s. 74.
[65] Por. *Mała encyklopedia wojskowa. t. 1.* MON, Warszawa 1987, s. 288.

ćwiczenie, różniące się diametralnie ze względu na formę od ćwiczenia dowódczo-sztabowego. W ćwiczeniu szkieletowym w celu sprawdzenia realności prowadzonych kalkulacji taktyczno-operacyjnych i podejmowanych decyzji mogły brać udział również wojska. W zależności od ich wielkości oraz zadań jakie realizowały w ćwiczeniu wyodrębniono ćwiczenia szkieletowe z epizodycznym udziałem wojsk lub z oznaczonymi wojskami[66]. Dzisiaj w dokumentach normatywnych (instrukcjach) charakterystyce dawnych ćwiczeń szkieletowych odpowiada obecnie ćwiczenie o nazwie gra taktyczna. Z tym, że aktualnie obowiązująca definicja ćwiczenia – gry taktycznej zakłada, że powinno to być ćwiczenie dwustronne ze środkami dowodzenia i łączności w terenie. W praktyce szkolenia dowództw i sztabów powyższa charakterystyka nie ma nic wspólnego z ćwiczeniem, które realizuje się najczęściej w salach przy stołach plastycznych.

Z przedstawionych definicji poszczególnych rodzajów ćwiczeń wynika poważna niespójność i wieloznaczność interpretacyjna.

Wobec powyższego nasuwa się wniosek, że konieczne jest przedstawienie nowej klasyfikacji ćwiczeń, która by jednoznacznie określała (definiowała) dane ćwiczenie podkreślając w ich charakterystykach cel, istotę oraz treści, jakie mają być za ich pośrednictwem osiągane w toku ich realizacji, a także organizację.

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

Dokonujące się w ostatnich latach poważne zmiany w składzie i strukturach sił zbrojnych, a w szczególności w strukturach dowództw (sztabów) zostały podyktowane między innymi faktem wstąpienia naszej armii do NATO, ale nie tylko. Ważnymi czynnikami zmieniającymi niejako nasze podejście w zakresie teorii przygotowania i prowadzenia ćwiczeń były zmiany doktrynalne spowodowane

---

[66] Tamże, s. 289.

sytuacją geopolityczną po rozpadzie ZSRR, ale także możliwościami ekonomicznymi kraju. W ostatnich latach ograniczono w znacznym stopniu liczbę dywizji, brygad oraz ich stanów osobowych. Zredukowano ilość uzbrojenia i sprzętu oraz techniki wojskowej[67]. Wszystko to wywiera duży wpływ na istotę, cele oraz treści rodzajów oraz odmian ćwiczeń stosowanych w SZ RP. Świadczy o tym również zmniejszająca się liczba prowadzonych ćwiczeń z wojskami. Obecnie, w zasadzie najwyższym organizmem wojskowym (jednostką, pododdziałem) realizującym ćwiczenia z wojskami i w terenie jest batalion, kompania i pluton[68]. Podobnie jeżeli chodzi o liczbę i szczebel realizowane są ćwiczenia w armii USA i Bundeswehrze.

W państwach należących do NATO generalnie istnieje taki pogląd (teoria), że podstawowymi ćwiczeniami przygotowującymi dowództwa i sztaby oraz wojska do przyszłych zadań (działań bojowych) są ćwiczenia dowódczo-sztabowe, zaś w szczególności podstawowe jego odmiany przyjmowane (dobierane) w zależności od potrzeb i możliwości szkoleniowych.

Powyższe uwarunkowania, a także prowadzone badania teoretyczne w zakresie analizy porównawczej ćwiczeń realizowanych w SZ RP i ćwiczeń realizowanych w czołowych armiach NATO (armia USA i Bundeswehra) potwierdzają konieczność dokonania klarownych podziałów (klasyfikacji) ćwiczeń, a także zdefiniowania pojęć odnoszących się do poszczególnych typów, rodzajów i odmian ćwiczeń.

2.2.1. Klasyfikacja i charakterystyka ćwiczeń prowadzonych w Wojskach Lądowych Sił Zbrojnych RP

Jak już wcześniej wspomniano, aby dokonać logicznej klasyfikacji (podziału) ćwiczeń należy zastosować kryteria oparte na określonych cechach (zbiorach cech), które

---

[67] Zgodnie z postanowieniami traktatu *CFE – 1* wojska lądowe mają posiadać w 2000 roku 1300 czołgów; 1300 szt. BWO; artylerii o kalibrze 100 mm i większym 1000 szt.

[68] Wprowadzony w wojskach lądowych *„Program szkolenia pododdziałów pancernych i zmechanizowanych"* traktuje batalion jako podstawowy moduł szkoleniowy, gdzie realizowane będą ćwiczenia taktyczne dotyczące batalionu, kompanii i plutonu. *„Program rządowy interoperacyjności i modernizacji Sił Zbrojnych RP na lata 1989 – 2012"*, a także wytyczne zastępcy Szefa Sztabu Generalnego WP ds. systemów szkolenia ujmują, że ćwiczenie taktyczne batalionu ma być realizowane w jednostkach wyznaczonych do NATO i to jedno w skali związku taktycznego, również jako ćwiczenie instruktażowo-metodyczne.

w sposób jednoznaczny (rozłączny) posłużą do zdefiniowania ćwiczeń i ich charakterystyki.

Aktualnie do najczęściej stosowanych kryteriów, wg których dokonuje się klasyfikacji (podziału) ćwiczeń w SZ RP należą[69]:

- organizacja i sposób prowadzenia;
- uczestnicy (podmiot szkolący i szkolony) ćwiczenia;
- najwyższy szczebel dowodzenia (kierowania) ćwiczących;
- rozmach ćwiczenia;
- cele szkoleniowe ćwiczenia;
- miejsce prowadzenia ćwiczenia;
- rodzaj wojsk biorących udział w ćwiczeniu[70];
- zakres tematu ćwiczenia;
- liczba szczebli dowodzenia w ćwiczeniu;
- liczba stron w ćwiczeniu.

Organizacja i sposób prowadzenia to kryterium, którego istota (podstawowa cecha różnicująca) odnosi się do strony organizacyjnej ćwiczenia, czyli procesu przygotowania przedsięwzięcia szkoleniowego dowództw (sztabów) i wojsk. Będzie to właśnie forma organizacyjna ćwiczenia.

Uczestnicy (podmiot szkolący i szkolony) ćwiczenia to kryterium w zasadzie podstawowe, gdyż odnosi się ono i dotyczy podstawowego elementu w systemie szkolenia (kształcenia), jakim jest nauczyciel – szkolący w przypadku ćwiczeń może to być dowódca (kierownik ćwiczenia, zajęcia) i uczeń – szkolony w przypadku ćwiczeń oficer (profesjonalista), dowództwo (sztab), wojska (żołnierze). Kryterium to uwzględnia zasadniczo miejsce w procesie szkolenia (kształcenia) jego uczestników. Najogólniej rzecz biorąc mogą odnosić się do szkolenia (kształcenia) indywidualnego i zespołowego.

Najwyższy szczebel dowodzenia (kierowania) ćwiczących to kryterium, które za podstawę podziału przyjmuje szczebel organizacyjny ćwiczącego dowództwa

---

[69] Por. *Mała encyklopedia wojskowa. t. 1.* MON, Warszawa 1967, s. 288 i 289.

[70] Kryterium to występuje w ćwiczeniach rodzajów wojsk. W wojskach lądowych wyróżniamy następujące rodzaje wojsk: wojska zmechanizowane i pancerne; wojska aeromobilne; wojska rakietowe i artylerii; wojska obrony przeciwlotniczej; wojska łączności; wojska inżynieryjne i wojska obrony przeciwchemicznej.

(sztabu) i wojsk w hierarchii struktury organizacyjnej np.: kompania, batalion, brygada itd.

Rozmach ćwiczenia to kryterium, które za podstawę różnicowania ćwiczeń przyjmuje cel i charakter działań oraz ich skalę, a także częściowo ich zasięg np.: ćwiczenia strategiczne, operacyjne i taktyczne.

Cele szkoleniowe ćwiczenia to kryterium, które za podstawę różnicowania ćwiczeń przyjmuje dominujące w ćwiczeniach grupy celów (nauczających, zgrywających, doskonalących, sprawdzających, badawczych itp.). Jedna z grup celów zawsze ma jednak znaczenie dominujące, pozostałe zaś uzupełniające (dodatkowe). Wpływa to zazwyczaj na metodę prowadzenia ćwiczenia oraz dobór treści (zagadnień, problemów).

Miejsce prowadzenia ćwiczenia to kryterium, które za podstawę różnicowania ćwiczeń przyjmuje miejsce, w którym jest realizowane ćwiczenie. Przy podziale wg tego kryterium uwzględnia (wyodrębnia) się w zasadzie takie miejsca jak sala wykładowa (ośrodek dowodzenia) lub teren, ogólnie rejon na mapie Polski, Europy lub świata, lub teren ze względu na infrastrukturę, ukształtowanie i jego pokrycie (np.: teren zurbanizowany, teren lesisto-jeziorny, górzysty itp.), mogą być też obydwa miejsca (teren i pomieszczenie) uwzględnione w ćwiczeniach jednocześnie.

Rodzaj wojsk biorących udział w ćwiczeniu to kryterium, które za podstawę różnicowania ćwiczeń przyjmuje dominujący rodzaj wojsk biorących udział w ćwiczeniu. Mogą być oczywiście prowadzone ćwiczenia wyłącznie z wojskami zmechanizowanymi i pancernymi, z wojskami aeromobilnymi, czy też obrony przeciwlotniczej. Z reguły jednak ćwiczenia mają charakter kompleksowy i dotyczą różnych rodzajów wojsk uczestniczących w ćwiczeniu.

Liczba szczebli dowodzenia to kryterium, które za podstawę różnicowania ćwiczeń przyjmuje szczeble dowodzenia biorące udział w ćwiczeniu. Mogą być w praktyce realizowane ćwiczenia jednoszczeblowe (zawsze ćwiczenia grupowe), dwuszczeblowe i wieloszczeblowe. W ćwiczeniach Wojsk Lądowych SZ RP przyjmuje się że szczebel, który opracowuje i kieruje ćwiczeniem bierze również udział w ćwiczeniu.

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

Wymienione kryteria są najczęściej stosowanymi. Oczywiście prócz wymienionych istnieje szereg innych kryteriów stosowanych dla potrzeb poszczególnych rodzajów ćwiczeń lub też rodzajów wojsk czy instytucji (szczególnie w szkolnictwie wojskowym).

Ćwiczenia wojskowe stosowane (realizowane) w wojskach lądowych dzielą się generalnie ze względu na przedstawione wcześniej kryteria na typy[71], rodzaje[72] oraz odmiany[73].

Rozróżniamy następujące typy ćwiczeń:

- bez udziału wojsk tzn. ćwiczenia z dowództwami i sztabami lub inaczej ćwiczenia w szkoleniu dowództw i sztabów[74];
- ćwiczenia z udziałem wojsk (z wojskami) lub inaczej ćwiczenia w szkoleniu wojsk[75].

Ćwiczenia z dowództwami i sztabami to formy szkolenia (kształcenia) w ramach, których następuje teoretyczne i praktyczne przygotowanie dowódców i oficerów ogólnowojskowych, rodzajów wojsk, sztabów (poszczególnych komórek organizacyjnych, sekcji, grup, zespołów), a także całych dowództw do organizacji i prowadzenia działań bojowych[76].

---

[71] Typ – model, wzór, któremu odpowiada pewna seria przedmiotów, ludzi, zjawisk, form, osoba (osoby) skupiające w sobie charakterystyczne cechy ludzi pewnej kategorii np.: jakiegoś zawodu; jakiegoś środowiska; jakichś zamiłowań. *Słownik języka polskiego. t. 3.* PWN. Warszawa 1988, s. 564.

[72] Rodzaj – gatunek czegoś, odmiana, typ, jakość. *Słownik języka polskiego. t.3.* PWN, Warszawa 1988, s. 462.

[73] Odmiana – to odrębna postać, wariant czegoś lub najniższa jednostka w systematyce organizmów, mniejsza od podgatunku np.: odmiana jabłek. *Słownik języka polskiego. t. 2.* PWN, Warszawa 1988, s. 462.

[74] Por. *Mała encyklopedia wojskowa. t. 1.* MON, Warszawa 1967, s. 288. Por. S. Kołcz: *Klasyfikacja i ogólna charakterystyka ćwiczeń.* „Myśl Wojskowa" nr 12/1989, s. 14-26.

[75] Tamże, s. 289.

[76] Tamże, s. 288.

Ćwiczenia z wojskami to także formy organizacyjne szkolenia, w ramach których następuje praktyczne przygotowanie pododdziałów, oddziałów i związków taktycznych różnych specjalności do prowadzenia działań bojowych we współdziałaniu z wojskami obrony terytorialnej i układem sił pozamilitarnych (obroną cywilną i organizacjami niemilitarnymi)[77].

Wymienione typy ćwiczeń dzielą się na rodzaje ćwiczeń (rys. 1). Podstawowym kryterium, według którego ćwiczenia klasyfikuje się na rodzaje jest sposób organizacji i prowadzenia ćwiczenia. Konsekwentnie, w myśl tego kryterium wśród ćwiczeń z dowództwami i sztabami wyróżnia się następujące ich rodzaje:

- ćwiczenia grupowe;
- treningi sztabowe;
- ćwiczenia dowódczo-sztabowe;
- gry taktyczne;
- gry wojenne.

Wśród ćwiczeń z udziałem wojsk (z wojskami) ze względu na rodzaj wyróżnia się:

- ćwiczenia taktyczne bez strzelania;
- ćwiczenia z taktyczne ze strzelaniem.

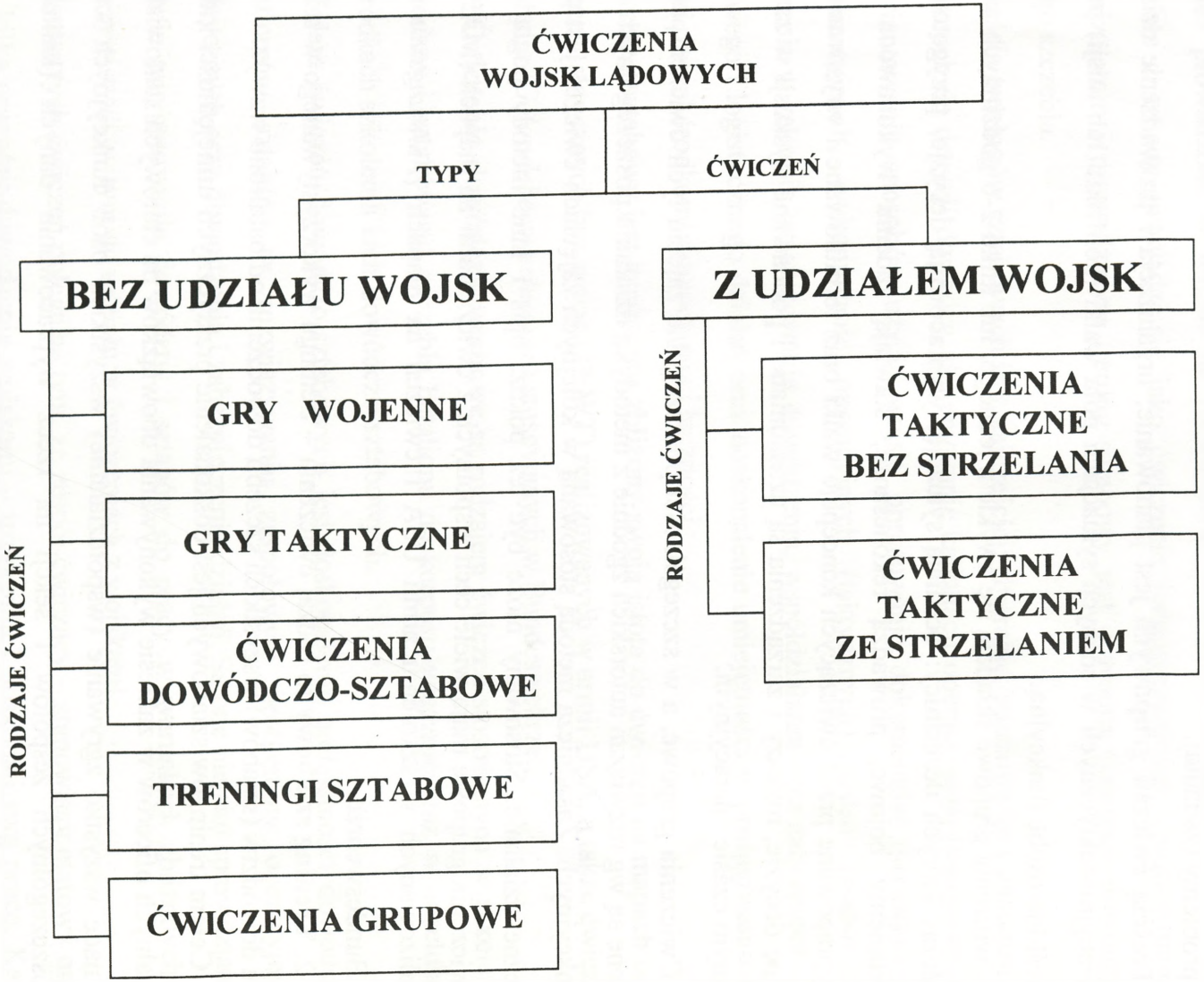
A. Ćwiczenia z dowództwami (sztabami).

1. **Ćwiczenia grupowe** to taki rodzaj ćwiczeń, które z organizacyjnego punktu widzenia są najprostszymi i najmniej kosztownymi. Stosowane są w indywidualnym – profesjonalnym szkoleniu (kształceniu) oficerów dowództw, sztabów, szczególnie niższych szczebli dowodzenia, a także w uczelniach i ośrodkach kształcenia kadr dowódczo-sztabowych.

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

---

[77] Tamże, s. 288.



Rys. 1. Klasyfikacja ćwiczeń stosowanych w Wojskach Lądowych SZ RP

Istotą tych ćwiczeń jest to, że wszyscy szkoleni występują w jednej roli, rozwiązują te same zadania (problemy operacyjno-taktyczne) na tle jednolitej sytuacji bojowej.

W ćwiczeniach grupowych dopuszczalne jest również tworzenie sztabów, składających się z różnych osób funkcyjnych. Uczestnicy szkolenia występują wówczas w różnych, wyznaczonym im przez kierownika ćwiczenia, rolach i rozwiązują należne im problemy (zadania).

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

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

Ćwiczenia grupowe, a w szczególności poszczególne zajęcia tych ćwiczeń prowadzone są wg rozwiązań autorskich zgodnie z metodyką działania poszczególnych osób funkcyjnych. Zasadniczą metodą stosowaną w kolejnych zajęciach ćwiczeń jest praktyczne działanie. Stosowany może być też pokaz, opis i inne metody poglądowe. Ćwiczenia grupowe mają wiele cech wspólnych z ćwiczeniami na mapach (MAPEX) realizowanych w szkoleniu armii USA i ćwiczeń na mapach *(Fuhrungsubungen)* w Bundeswehrze.

2. **Trening sztabowy** to rodzaj ćwiczenia – treningu wykorzystywanego w szkoleniu dowództw (sztabów) wszystkich szczebli dowodzenia od batalionu wzwyż.

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

Istotą treningów sztabowych jest to, że szkoleni (oficerowie sztabu) pod kierownictwem dowódcy (zastępcy lub innego wyznaczonego oficera), na tle określonej

sytuacji taktycznej lub operacyjnej wykonują (trenują) określone czynności (zadania) sztabowe zgodnie z procedurami obowiązującymi na zajmowanych stanowiskach służbowych na rzecz racjonalnego wykonania zadań stojących przed zespołem, sekcją, sztabem aż do osiągnięcia określonego (pożądanego) stopnia ich opanowania.

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

Treścią treningów sztabowych jest najczęściej: zbieranie, studiowanie i analizowanie danych do decyzji dowódcy, dokonywanie kalkulacji operacyjnych (taktycznych) i wariantowanie sposobów użycia wojsk, opracowanie dokumentów planistyczno-mobilizacyjnych, wykonywanie operacyjnych (taktycznych) zadań sztabowych w terenie w zakresie organizowania dowodzenia, współdziałania oraz zabezpieczenia bojowego i logistycznego działań oraz doskonalenie umiejętności w posługiwaniu się technicznymi środkami dowodzenia i łączności.

Trening sztabowy jest częściowo zbliżony swoją istotą do ćwiczeń na mapach oraz ćwiczeń taktycznych bez wojsk (TEWT) realizowanych w armii USA, a także ćwiczeń w terenie *(Gelandebesprechungen)* stosowanych w Bundeswehrze.

3. **Ćwiczenia dowódczo-sztabowe** są rodzajem ćwiczeń stosowanych w szkoleniu dowództw i sztabów od szczebla batalionu do korpusu włącznie oraz w uczelniach i ośrodkach szkolenia kadr dowódczo-sztabowych.

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

Istota tych ćwiczeń polega na tym, że zespół ćwiczący – stanowiący etatowy organ lub kilka organów dowodzenia wojskami – usprawnia i doskonali swą pracę. Każdy z ćwiczących pełni inną funkcję zgodnie z zajmowanym stanowiskiem, a w wypadku ćwiczeń organizowanych w uczelniach i ośrodkach szkolenia – rolę wyznaczoną na

okres ćwiczenia. Biorące udział w ćwiczeniu zespoły (sekcje), sztaby poszczególnych szczebli rozmieszczone są w sposób umowny bez uwzględniania w pełni rzeczywistych warunków pola walki i założonej sytuacji operacyjno-taktycznej.

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

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

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

Jak już wcześniej wspomniano ćwiczenia dowódczo-sztabowe przechodziły różne ewolucje. Przyczyną zawsze było przystosowanie ich do potrzeb szkolenia dowództw i sztabów w nowych uwarunkowaniach oraz sprawa zmniejszania wydatków na szkolenie operacyjno-taktyczne.

W latach 70-tych ćwiczenia dowódczo-sztabowe dzielono na ćwiczenia na mapach i ćwiczenia szkieletowe, a zasadniczym ich wyróżnikiem był sposób ich zorganizowania i prowadzenia, jak również „czas operacyjny". Z ich charakterystyki wynika, że ćwiczenia na mapach prowadzone były z zasady w pomieszczeniach stałych (sale wykładowe, ośrodki dowodzenia), a działanie ćwiczących odbywało się przy zatrzymanym czasie operacyjnym. Po każdej rozegranej sytuacji następował przeskok do kolejnej sytuacji, często nawet dokonywano omawiania i oceny ćwiczących po danym etapie. Natomiast ćwiczenia szkieletowe prowadzone były w terenie, a działanie ćwiczących przebiegało w realnym czasie operacyjnym pokrywającym się z czasem astronomicznym. Ćwiczące dowództwa (sztaby) pracowały na rozwiniętych stanowi-

skach dowodzenia w terenie zgodnie z sytuacją taktyczną (operacyjną). Często w ćwiczeniach szkieletowych oprócz dowództw poszczególnych szczebli dowodzenia (minimum dwóch) brały również wojska. Wyróżniano aż trzy odmiany tych ćwiczeń tj. ćwiczenia szkieletowe z udziałem wojsk, ćwiczenia szkieletowe z epizodycznym udziałem wojsk i ćwiczenia szkieletowe z oznaczonymi wojskami.

Na początku lat 80-tych zmieniono nazwę ćwiczenia dowódczo-sztabowego na mapach na grę wojenną, ale wraz ze zmianą nazwy jego istota nie zmieniła się. Kolejne zmiany nazwy ćwiczeń dowódczo-sztabowych dokonywane były jeszcze w 1992, w 1994 i 1995 roku. Zmiany te między innymi podyktowane były względami ekonomicznymi. Zgodnie z tymi zmianami ćwiczenie dowódczo-sztabowe na mapach jako takie nie zmieniło się. Wprowadzono czas operacyjny równy czasowi astronomicznemu ale dalej pozostało pod nazwą ćwiczenia dowódczo-sztabowego. Natomiast zamiast ćwiczenia szkieletowego wprowadzono nowy rodzaj ćwiczenia – grę taktyczną, która w swej istocie miała zastąpić ćwiczenie szkieletowe i taką charakterystykę ujęto w „Instrukcji o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP" z 1995 roku, zaś w praktycznej realizacji jest ograniczonym ćwiczeniem szkieletowym, tzn. jest prowadzona w stałych ośrodkach dowodzenia z wykorzystaniem zastępczych środków łączności.

4. **Gra taktyczna** jest rodzajem ćwiczenia i jednocześnie formą jednoczesnego szkolenia etatowych dowództw, nie mniej niż dwóch szczebli dowodzenia, w realnych warunkach terenowych z wykorzystaniem etatowych środków dowodzenia.

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

Istota gry taktycznej (operacyjnej) polega na tym, że ćwiczące sztaby (zespoły, sekcje) stanowią etatowe organy (zespoły, centra) dowodzenia i zabezpieczenia działań dwóch przeciwstawnych stron, które na tle przyjętej sytuacji operacyjno-taktycznej rozwiązują problemy pola walki, podejmują własne decyzje i zamiary działania, które są odpowiedzią (reakcją) na działanie strony przeciwnej. Aby spełnione zostały

wymogi gry, ćwiczenie musi być dwustronne, a w zależności od zakresu rozpatrywanej problematyki jednoszczeblowe lub dwuszczeblowe (wówczas uczestniczą w nim wybrane elementy dowodzenia wyższego szczebla). Ćwiczące zespoły rozmieszcza się w terenie z uwzględnieniem norm i sytuacji operacyjno-taktycznej oraz środków łączności i automatyzacji dowodzenia lub też w pomieszczeniach stałych w miejscu stałej dyslokacji.

Treścią gier taktycznych (operacyjnych) jest poszukiwanie racjonalnych sposobów walki z realnym przeciwnikiem oraz rozpatrywanie wariantów koncepcji użycia wojsk, a także kształtowanie wyobraźni i zdolności przewidywania w zmieniających się sytuacjach współczesnego pola walki. Ponadto, gra taktyczna (operacyjna) prowadzona w terenie umożliwia nabywanie doświadczenia w działaniu zespołowym, kierowaniu działaniami podległych szczebli dowodzenia, organizacji rozmieszczania i przemieszczania pododdziałów i stanowisk dowodzenia, rozwijania węzłów łączności itp.

W grze taktycznej (operacyjnej) dla urealnienia działania dowództw, sztabów, sprawdzenia realności podjętych decyzji (kalkulacji taktyczno-operacyjnych) mogą być wykorzystane wojska, w pełnym lub ograniczonym składzie oraz pododdziały pozoracji (imitacji) pola walki i działań przeciwnika.

Generalnie nasza gra taktyczna (operacyjna) prowadzona w terenie z wykorzystaniem środków łączności jest swą charakterystyką bardzo zbliżona do ćwiczeń dowódczo-sztabowych (CPX) prowadzonych w armii USA i ćwiczeń szkieletowych w Bundeswehrze.

5. **Gra wojenna** to rodzaj ćwiczenia, a jednocześnie forma szkolenia dowództw (sztabów), czyli organów dowodzenia szczebla strategicznego i operacyjnego (MON, SG WP oraz DWLąd.) oraz centralnych i terenowych organów administracji państwowej, a także centralnych i terenowych organów zarządzania i kierowania ogniwami pozamilitarnymi.

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

rodzajów wojsk, weryfikacji niektórych założeń strategii, sztuki operacyjnej i taktyki.

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

B. Ćwiczenia z udziałem wojsk.

1. **Ćwiczenia taktyczne bez strzelania** są rodzajem ćwiczeń i zarazem formą szkolenia bojowego, które umożliwiają praktyczne doskonalenie umiejętności wszystkich dowódców w dowodzeniu podległymi wojskami oraz zgrywanie sztabów i pododdziałów w przygotowaniu i prowadzeniu walki (misji).

Celem ćwiczeń z wojskami jest zgrywanie działania w ramach dowództw (sztabów) pododdziałów (batalionów) w warunkach najbardziej zbliżonych do rzeczywistej walki oraz wyrobienie właściwych umiejętności i nawyków, odporności fizycznej i psychicznej, a także kształtowanie cech charakteru, które są niezbędne żołnierzowi w walce (misji).

Istotą ćwiczeń taktycznych z wojskami bez strzelania jest to, że oprócz ćwiczących dowództw (sztabów) biorą w nich udział wojska (pododdziały), w tym stosownie do ćwiczącego szczebla, pododdziały rodzajów wojsk i logistyki w etatowym lub zmniejszonym składzie. W toku trwania ćwiczenia uczestnicy na tle umownej (ale zbliżonej do realnej) sytuacji taktycznej (operacyjnej), dążąc do wykonania postawionych zadań, praktycznie rozwiązują złożone problemy współczesnego pola walki w realnym czasie i zgodnie z zasadami sztuki operacyjnej i taktyki.

Treścią ćwiczeń jest praktyczne wykonywanie zadań wynikających z przeznaczenia bojowego szkolonych pododdziałów, (w misji). Na treść ćwiczeń ma również wpływ charakter przygotowania i prowadzenia współczesnej walki w różnych rodzajach działań taktycznych, a także różnych warunkach terenowych, atmosferycznych,

pory roku i doby.

Ćwiczenia taktyczne bez strzelania przygotowują i prowadzą przełożeni dowódcy ćwiczącego szczebla, lub jeśli zachodzi taka potrzeba, przełożeni wyższego szczebla. W toku ich przygotowania i prowadzenia pełnią oni funkcję kierownika ćwiczenia i ponoszą pełną odpowiedzialność za jakość i efektywność przedsięwzięcia. Są ponadto zobowiązani do realizacji wszystkich niezbędnych zamierzeń organizacyjno-metodycznych zapewniających pełne osiągnięcie założonych celów szkoleniowych ćwiczenia[78].

Jako jedyna w swoim rodzaju (w warunkach pokojowych) forma praktycznego działania, ćwiczenie taktyczne może być także wykorzystane do zweryfikowania poprawności i przydatności obowiązujących założeń operacyjno-taktycznych, sprawdzenia wprowadzonej struktury organizacyjnej dowództw (sztabów) i wojsk oraz stopnia efektywności funkcjonowania systemów dowodzenia i zabezpieczenia bojowego i logistycznego.

2. **Ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem** są rodzajem ćwiczeń, a jednocześnie najbardziej realistyczną (zbliżoną do działań na polu walki) formą szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk w praktycznym dowodzeniu i kierowaniu ogniem wszystkich środków ogniowych i wspierających w czasie przygotowania i prowadzenia walki.

Celem ćwiczeń taktycznych ze strzelaniem jest doskonalenie dowództw (sztabów) w organizowaniu systemu ognia i kierowania nim w walce oraz zgranie systemu ognia pododdziałów (oddziałów) w różnych rodzajach działań.

Istotą tych ćwiczeń jest to, że w toku ćwiczenia dowództwa (sztaby), a także ćwiczące oddziały (pododdziały) oprócz realizowania zadań taktycznych, praktycznie organizują, kierują systemem ognia wszystkich środków ogniowych i wspierających. Ćwiczenia te wymagają przygotowania dla strzelających pododdziałów odpowiedniego pola tarczowego – odpowiadającego aktualnej sytuacji taktycznej oraz zorganizowania zespołu rozjemców ogniowych.

Kierownictwo ćwiczenia powinno dbać o to, aby strzelanie nie zakłóciło realizmu

---

[78] Por. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych z wojskami w SZ RP*. Szkol. 772/95, s. 71.

wykonywanych zadań taktycznych.

Treścią ćwiczeń taktycznych ze strzelaniem jest: praktyczne wykonywanie zadań taktycznych (operacyjnych) oraz ogniowych wynikających z sytuacji na polu walki, rodzaju działań, a także pory doby; organizacja systemu ognia i stawianie zadań taktycznych (operacyjnych), kierowanie ogniem, ześrodkowanie, przeniesienie ognia; doskonalenie znajomości zasad i warunków strzelania oraz warunków bezpieczeństwa; przygotowanie uzbrojenia i sprzętu do strzelania; dowóz i rozdział oraz ładowanie amunicji; obserwacja i zwalczanie desantów przeciwnika.

Strzelanie w ćwiczeniu taktycznym stanowi najczęściej fragment (epizod) całości ćwiczenia i nie powinno być ono z niego sztucznie wyodrębnione. Jednakże ze względu na zachowanie warunków bezpieczeństwa pewne przerwy są konieczne i nieuniknione. Należy jednak dążyć do tego, aby przerwy te były taktycznie uzasadnione i wynikały z przebiegu dotychczasowych działań[79].

Ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem stanowią ostateczny sprawdzian umiejętności dowódczych (sztabowych) w zakresie kierowania walką w pełnym wymiarze taktycznym (operacyjnym) i ogniowym. Są one oceniane w dwóch aspektach tzn. działań taktycznych dowództwa (sztabu) i pododdziału oraz (przede wszystkim) wykonywania zadań ogniowych. Oceną decydującą jest ocena ze strzelania.

Przedstawiona klasyfikacja i charakterystyka ćwiczeń na typy i rodzaje nie byłaby pełna, jeśliby nie dokonano bardziej jeszcze szczegółowego ich podziału pozwalającego wyodrębnić określone (ze względu na kryteria przedstawione na stronie 53 i 54) ich odmiany. Tymi kryteriami, które powodują tworzenie odmian poszczególnych rodzajów ćwiczeń będą cele ćwiczeń, rozmach, liczba ćwiczących stron i szczebli dowodzenia oraz miejsce prowadzenia.

Według wymienionych wyżej kryteriów, biorąc za podstawę możliwość ich zastosowania do poszczególnych rodzajów ćwiczeń wojsk lądowych wyróżnia się następujące odmiany ćwiczeń (rys. 2):

- ze względu na cele ćwiczeń:
  - ćwiczenia mobilizacyjne;

---

[79] Por. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych z wojskami w SZ RP*. Szkol. 772/95, s. 71.

- ćwiczenia zgrywające;
- ćwiczenia doskonalące;
- ćwiczenia metodyczne;
- ćwiczenia instruktażowo-metodyczne;
- ćwiczenia doświadczalne (badawcze);
- ćwiczenia inspekcyjne (kontrolne, sprawdzające)[80];

• ze względu na rozmach działań (wymiar rozpatrywanych problemów):
- ćwiczenia strategiczne;
- ćwiczenia operacyjne;
- ćwiczenia taktyczne;

• ze względu na liczbę ćwiczących szczebli dowodzenia:
- ćwiczenia jednoszczeblowe;
- ćwiczenia dwuszczeblowe;
- ćwiczenia wieloszczeblowe;

• ze względu na liczbę ćwiczących stron:
- ćwiczenia jednostronne;
- ćwiczenia dwustronne;

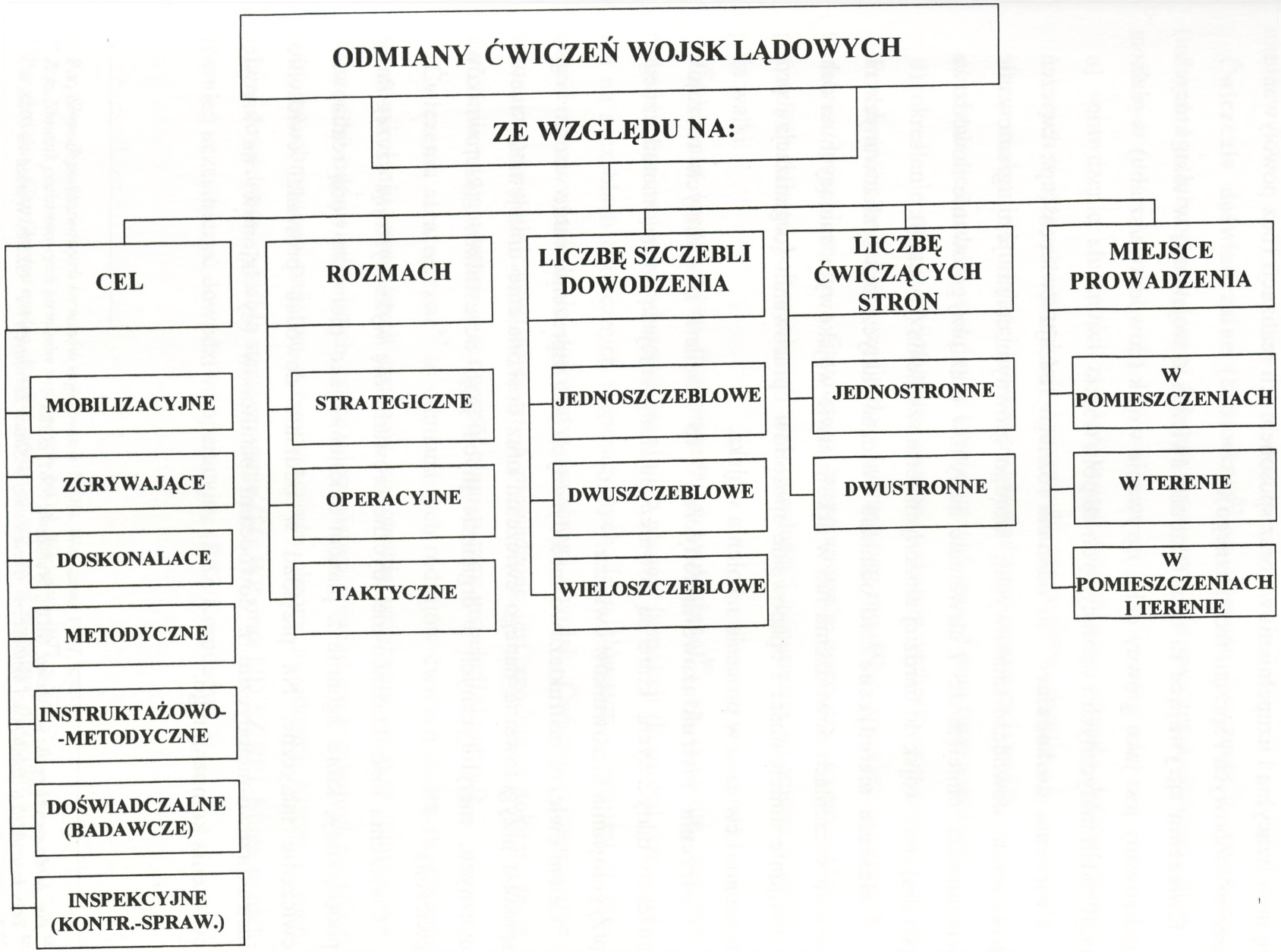
• ze względu na miejsce (rejon) prowadzenia:
- ćwiczenia prowadzone w pomieszczeniach;
- ćwiczenia prowadzone w terenie;
- ćwiczenia prowadzone w pomieszczeniach i terenie.

Ćwiczenia mobilizacyjne to odmiana[81] (rodzaj) ćwiczeń z wojskami wyodrębnionych ze względu na specyficzne cele szkoleniowe. Będzie miało miejsce wówczas, gdy głównym problemem (celem) w ćwiczeniu będzie mobilizacyjne rozwinięcie jednostki (instytucji) wojskowej. W ćwiczeniu tym należy zwrócić szczególną uwagę na rozbudowę elementów bazy mobilizacyjnej, a także sposób wcielania i szkolenia rezerwistów mających przydziały mobilizacyjne.

---

[80] Por. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w Siłach Zbrojnych RP.* Szt. Gen. WP, Warszawa 1995, s. 5.

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



Rys. 2. Odmiany ćwiczeń stosowanych w Wojskach Lądowych SZ RP

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

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

Ćwiczenia doskonalące[82] to odmiana różnego rodzaju ćwiczeń (np.: ćwiczeń grupowych, dowódczo-sztabowych), którego głównym celem jest ugruntowanie wiadomości, umiejętności i utrwalenie nawyków oraz przygotowanie dowództwa (sztabu) oraz wojsk do bardziej złożonych form szkolenia (ćwiczeń).

Ćwiczenia metodyczne[83] to odmiana ćwiczeń taktycznych realizowanych na niskich szczeblach dowodzenia lub w szkolnictwie wojskowym, mających na celu rozwijanie umiejętności i opanowanie sposobów opracowania (organizacji i prowadzenia) ćwiczeń w procesie szkolenia wojska.

Ćwiczenia instruktażowo-metodyczne[84] to odmiana określonych rodzajów ćwiczeń taktycznych, które są również najskuteczniejszą formą metodycznego przygotowania kierowników ćwiczeń.

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

Ćwiczenia instruktażowo-metodyczne prowadzi się wykorzystując szczególnie pododdziały, które zgodnie z planem szkolenia jako pierwsze będą realizować ćwiczenie taktyczne. Na przykład w oddziale dowódca prowadzi ćwiczenie instruktażowo-metodyczne z dowódcami batalionów (dywizjonów) na kanwie ćwiczenia kompanijnego.

---

[82] Por. *Mała encyklopedia wojskowa.* MON, Warszawa 1967, s. 288.
[83] Zob. *Instrukcja o działalności metodyczno-szkoleniowej w Siłach Zbrojnych WP.* GZSB, Warszawa 1988, s. 8.
[84] Tamże, s. 10.

Sposoby organizowania i metody prowadzenia ustalone podczas ćwiczenia instruktażowo-metodycznego są obowiązujące w danym cyklu lub okresie szkolenia.

Ćwiczenia doświadczalne (badawcze)[85] są odmianą ćwiczenia z wojskami (taktycznego lub operacyjnego) lub też innego rodzaju ćwiczenia, którego celem może być:

a) sprawdzenie słuszności założeń teoretycznych prowadzenia działań bojowych w różnych warunkach terenowych i atmosferycznych;
b) sprawdzenie istniejącej lub nowowprowadzanej organizacji wojsk;
c) ustalenie bardziej wydajnych i racjonalnych metod oraz form szkolenia;
d) określenie stopnia przydatności nowych rodzajów techniki wojskowej.

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

Ćwiczenia inspekcyjne (kontrolne, sprawdzające)[86], są odmianą różnych rodzajów ćwiczeń prowadzonych zgodnie z planem inspekcji (kontroli), szczególnie na szczeblach taktycznych i operacyjnych. Jego głównym celem jest sprawdzenie stanu wyszkolenia dowództw (sztabów) i wojsk. Ćwiczenie inspekcyjne zarządza przewodniczący inspekcji, a prowadzone jest zgodnie z dokumentacją ćwiczenia przygotowaną przez zespół planistyczny inspekcji (kontroli).

Ćwiczenia strategiczne[87] to odmiana tych rodzajów ćwiczeń, które stosowane są w szkoleniu centralnych organów kierowania państwem, w tym ministerstw i urzędów odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i świadczących usługi na rzecz systemu obronnego państwa z ogniw resortu obrony narodowej, bierze w nich udział dowództwo szczebla strategicznego (SG WP oraz ND SZ RP). Mogą w nich również uczestniczyć dowództwa operacyjne (RSZ/Korpusów).

---

[85] Por. *Słownik podstawowych terminów wojskowych.* MON, Warszawa 1977, s. C-1.
[86] Zob. *Słownik podstawowych terminów wojskowych.* MON, Warszawa 1977, s. C-3.
[87] Por. S. Kołcz: *Klasyfikacja i ogólna charakterystyka ćwiczeń.* „Myśl Wojskowa" nr 12/1989, s. 21.

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

Ćwiczenia operacyjne[88] to odmiana tych rodzajów ćwiczeń, które stosowane są w szkoleniu dowództw (sztabów) i wojsk szczebla operacyjnego (dowództw RSZ/Korpusów). W niektórych przypadkach, ze względu na bojowe przeznaczenie, w ćwiczeniach operacyjnych mogą brać udział również wyznaczone oddziały i pododdziały szczebla taktycznego.

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

Ćwiczenia taktyczne[89] są odmianą tych rodzajów ćwiczeń, które stosowane są w szkoleniu na szczeblach taktycznych. Ich celem jest doskonalenie dowódców (sztabów) i wojsk w organizacji i prowadzeniu walki, a także organizacji współdziałania i zabezpieczenia bojowego i logistycznego. W Wojskach Ladowych SZ RP do ćwiczeń taktycznych zalicza się wszystkie rodzaje ćwiczeń bez użycia wojsk (za wyjątkiem gry wojennej) oraz ćwiczenia z udziałem wojsk.

Ćwiczenia jednoszczeblowe[90] to odmiana tych rodzajów ćwiczeń taktycznych, operacyjnych lub strategicznych, w których bierze udział tylko jeden szczebel organizacyjny sił zbrojnych (np.: dowództwo brygady, dywizji lub korpusu).

Ćwiczenia dwuszczeblowe i wieloszczeblowe[91] to odmiana tych rodzajów ćwiczeń taktycznych, operacyjnych lub strategicznych, w których biorą udział dwa

---

[88] Tamże, s. 20.
[89] Ibidem, s. 20.
[90] Por. *Słownik podstawowych terminów wojskowych.* MON, Warszawa 1977, s. C-3.
[91] Tamże, s. C-2.

kolejne lub więcej szczebli dowodzenia (np.: dowództwo dywizji i dowództwo brygady/pułku).

Ćwiczenia jednostronne[92] są odmianą tych rodzajów ćwiczeń taktycznych, operacyjnych lub strategicznych, w których ćwiczące dowództwo (sztab) i wojska reprezentują tylko wojska własne, strona przeciwna jest podgrywana (pozorowana) przez odpowiedni zespół kierownictwa ćwiczenia.

Ćwiczenia dwustronne[93] są odmianą tych rodzajów ćwiczeń taktycznych, operacyjnych (rzadziej strategicznych), w których ćwiczące dowództwa (sztaby) i wojska występują w roli stron przeciwnych.

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

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

2.2.2. Klasyfikacja i charakterystyka ćwiczeń prowadzonych w wojskach lądowych armii Stanów Zjednoczonych

Analiza literatury przedmiotu, a w szczególności charakterystyki poszczególnych typów, rodzajów oraz odmian ćwiczeń stosowanych w różnych armiach NATO skłaniają do wniosku, że w swojej istocie są one podobne do realizowanych w WLąd. SZ RP. Wynika to m.in. z podobnych kryteriów podziału. Często różnią się tylko nazwą ale ich cele oraz treści pozostają w większości tożsame. Na przykład do kryteriów podziału ćwiczeń w armii amerykańskiej zalicza się:

- cele ćwiczenia;

---

[92] Tamże, s. C-3.
[93] Tamże, s. C-2

- sposób organizacji i prowadzenia ćwiczenia;
- szczebel dowodzenia ćwiczących;
- rozmach ćwiczenia;
- liczbę stron i szczebli dowodzenia ćwiczących;
- udział wojsk oraz użycie amunicji bojowej.

Zgodnie z powyższymi kryteriami w szkoleniu wojsk lądowych armii Stanów Zjednoczonych występują dwa zasadnicze typy ćwiczeń: z wojskami i bez udziału wojsk[94] (rys. 3).

A. Wśród ćwiczeń z wojskami najbardziej charakterystyczne to:

1) ćwiczenie w kierowaniu ogniem *(Fire Coordination Exercise – FCX)*;
2) ćwiczenie – trening sytuacyjny *(Sytuational Training Exercise – STX)*;
3) ćwiczenie dowódcze w terenie *(Command Field Exercise – CFX)*;
4) ćwiczenie zgrywające system logistyczny *(Logistycal coordination Exercise – LCX)*;
5) ćwiczenie w terenie *(Field Training Exercise – FTX)*;
6) ćwiczenie ze strzelaniem *(Live Fire Exercise – LFX)*;
7) ćwiczenie broni połączonych z ostrym strzelaniem *(Combined Arms Live Fire Exercise – CALFEX)*;
8) ćwiczenie w przegrupowaniu *(Deployment Exercise – DEPEX)*.

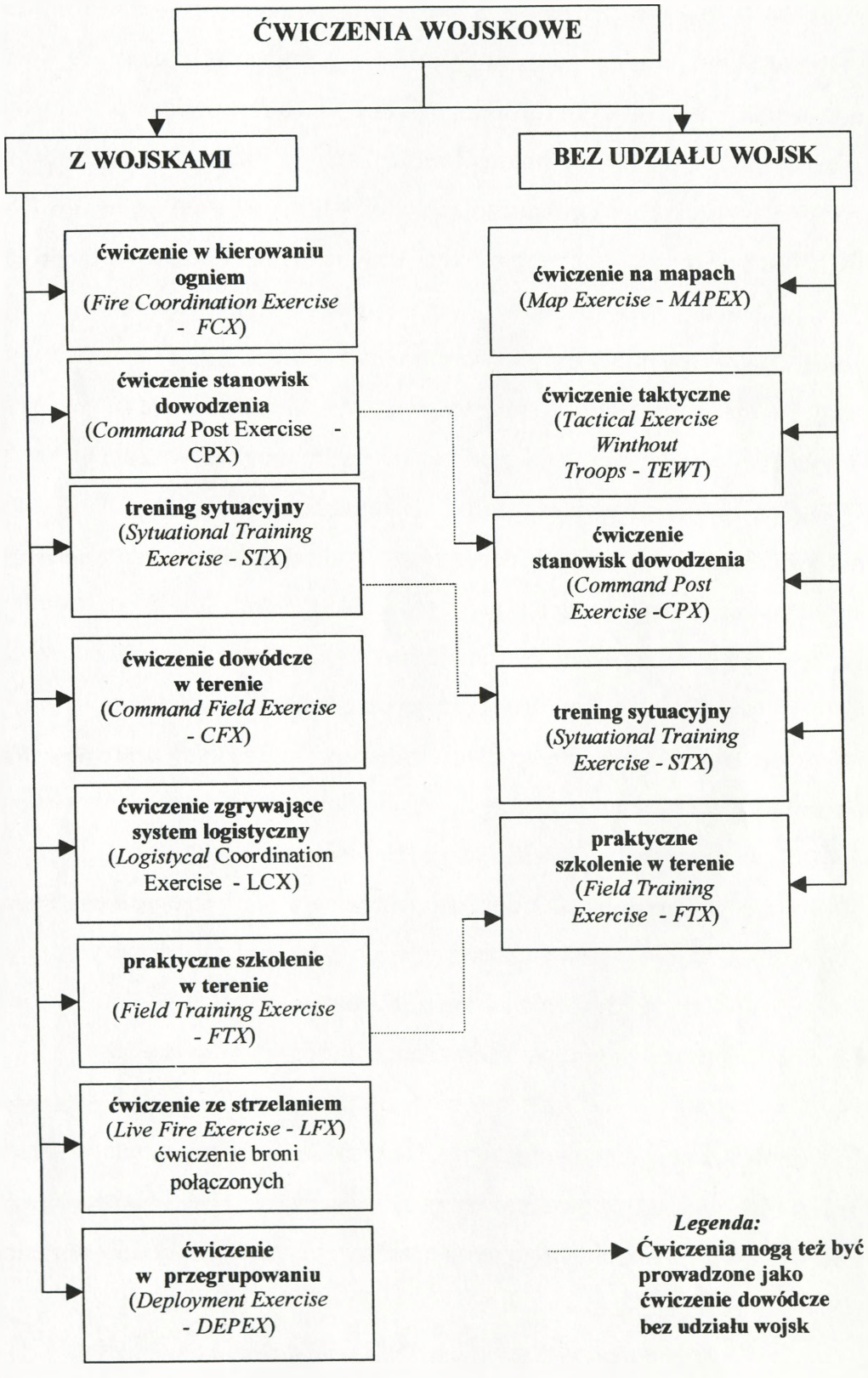
Szczegółowa charakterystyka wymienionych ćwiczeń z udziałem wojsk realizowanych w armii Stanów Zjednoczonych przedstawia się następująco:

1. **Ćwiczenie w kierowaniu ogniem** *(Fire Coordination Exercise – FCX)* – stosowane jest w szkoleniu bojowym pododdziałów od plutonu do batalionu.

Celem tego ćwiczenia jest doskonalenie systemu dowodzenia w grupie bojowej i pododdziale, synchronizacja zadań ogniowych broni połączonych, tak w grupie bojowej, jak i w pododdziale oraz szkolenie elementów systemu dowodzenia i łączności, a także przygotowanie ich do udziału w ćwiczeniach ze strzelaniem amunicją bojową.

---

[94] *Regulamin Wojsk Lądowych SZ USA – FM 25-101.*



Rys. 3. Ćwiczenia wojskowe w armii USA

Istotą tego ćwiczenia jest to, że najmniejsze pododdziały (drużyny, grupy bojowe) reprezentowane są przez pojedyncze egzemplarze uzbrojenia. Natomiast system dowodzenia odpowiada realnym warunkom co do obiegu informacji, manewru wojsk, jak też co do technik i procedur kierowania ogniem. Do odzwierciedlenia złożonej sytuacji taktycznej stosuje się figury bojowe oraz makiety sprzętu zminiaturyzowane i rozmieszczone na zmniejszonych odległościach.

Treścią FCX jest przede wszystkim szkolenie (doskonalenie) w zakresie koordynacji dowodzenia działaniami pododdziałów z systemem kierowania ogniem.

2. **Ćwiczenie – Trening sytuacyjny** *(Situational Training Exercise – STX)* jest epizodycznym ćwiczeniem taktycznym stosowanym do praktycznego szkolenia dowódców i pododdziałów w terenie z wykorzystaniem środków dowodzenia i walki.

Celem STX jest praktyczne przećwiczenie i doskonalenie standardowych czynności wynikających z określonej sytuacji lub decyzji oraz zadań zlecanych przez przełożonych. Trening sytuacyjny służy również przygotowaniu pododdziału do uczestnictwa w ćwiczeniach na wyższym szczeblu. Warunkiem wstępnym przystąpienia do ćwiczenia STX jest przeprowadzenie tzw. ćwiczeń poprzedzających, w których główny nacisk położony jest na praktyczne przerobienie zalecanych zagadnień szkoleniowych.

Istotą treningu sytuacyjnego jest to, że ćwiczący dowódcy i pododdziały realizują określone zadania w pełnym składzie. Mogą być też realizowane podobnie jak ćwiczenia dowódcze w terenie *(CFX)* tzn. elementy manewrowe reprezentowane są tylko przez wyznaczone siły i środki wchodzące w ich skład (np. bateria artylerii może być reprezentowana przez pojedynczą haubicę i centrum kierowania ogniem, a pododdziały kawalerii powietrznej mogą być reprezentowane przez dwa lub trzy śmigłowce).

W STX nie obowiązują żadne ograniczenia. Na przykład pojazdy uznane za uszkodzone lub zniszczone muszą być ewakuowane z pola walki zgodnie z obowiązującymi zasadami. Zaś wezwanie wsparcia ogniowego musi być dokładnie skalkulowane i uzasadnione.

Treścią ćwiczeń – treningów sytuacyjnych *(STX)* są działania wynikające z listy głównych zadań jednostki *(METL)* lub zadań specjalnych przewidzianych dla jednostki zgodnie z jej przeznaczeniem. Treningi sytuacyjne prowadzą dowódcy danego

szczebla lub ich przełożeni. Na przykład dowódca kompanii prowadzi je w okresie (etapie) szkolenia plutonów lub załóg (obsług). Z kolei dowódca batalionu stosuje STX przed lub w trakcie ćwiczeń kompanijnych.

3. **Ćwiczenie dowódcze w terenie** *(Command Field Exercise – CFX).*

Ćwiczenie CFX ze względu na realizm lokuje się pomiędzy ćwiczeniem dowódczo-sztabowym *(CPX)*, a ćwiczeniem – treningiem sytuacyjnym *(FTX)*. Jest formą szkolenia dowódców i sztabów przy pełnym wykorzystaniu systemów dowodzenia, łączności i zabezpieczenia bojowego oraz logistycznego.

Celem ćwiczeń dowódczych w terenie *(CFX)* jest utrwalenie i doskonalenie umiejętności i nawyków oficerów w działaniu zespołowym na rzecz racjonalnego dowodzenia (kierowania) podległymi elementami przy wykorzystaniu elementów systemu dowodzenia i środków łączności rozmieszczonych w terenie na rzeczywistych odległościach.

Istota ćwiczeń dowódczych w terenie *(CFX)* polega na tym, że ćwiczące dowództwa (sztaby) poszczególnych szczebli dowodzenia angażują tylko taką ilość sił i środków dowodzenia i łączności, które stanowią szkielet systemu dowodzenia zapewniający wszystkie niezbędne relacje dowodzenia, współdziałania, wsparcia i zabezpieczenia bojowego działań.

Treścią ćwiczeń jest problematyka dotycząca organizacji i prowadzenia rozpoznania, wsparcia ogniowego, zabezpieczenia działań bojowych, dowodzenia i łączności. Zakres i treść problemów rozwiązywanych w toku ćwiczenia CFX zależy od woli dowódcy odpowiedzialnego za przygotowanie ćwiczenia oraz od założonych celów szkoleniowych.

4. **Ćwiczenie zgrywające systemy logistyczne** *(Logistical Coordination Exercise – LCX)* jest to rodzaj ćwiczenia stosowanego przez dowództwa (sztaby) i pododdziały logistyczne. Jego **celem** jest zgrywanie działania poszczególnych elementów systemu logistycznego, między innymi w zakresie dowozu środków materiałowo-technicznych i ewakuacji, transportu oraz zabezpieczenia medycznego. W LCX doskonali się również umiejętności dowódców i sztabów w kierowaniu procesem wsparcia logistycznego własnych oddziałów i pododdziałów, w tym stosowanie podstawowych procedur działania oraz ich praktycznej realizacji.

Istota ćwiczenia zawiera się w tym, że ćwiczące dowództwa (sztaby) oraz pododdziały logistyczne zgodnie z przewidzianymi dla nich zadaniami wynikającymi z konkretnej sytuacji taktycznej (operacyjnej) rozwiązują problemy praktycznego zabezpieczenia logistycznego walczących wojsk. Z chwilą, gdy osiągnięta zostanie pełna sprawność systemu logistycznego, ćwiczenie LCX można włączyć do innych rodzajów ćwiczeń, których celem jest pełne zgranie wszystkich systemów wsparcia i zabezpieczenia w określonych sytuacjach taktycznych (operacyjnych).

Treścią ćwiczeń LCX jest: organizacja pracy zasadniczych elementów logistyki; prowadzenie działań zgodnie z założoną sytuacją logistyczną; rozwiązywanie metodą gry wojennej problemów logistycznych przy założeniu występującego niedoboru środków materiałowych; ocena działania elementów systemu logistycznego; doskonalenie pracy na środkach łączności.

5. **Ćwiczenie w terenie** *(Field Training Exercise – FTX)* – zapewnia dowódcom pododdziałów, załogom (obsługom) prowadzenie działań bojowych w warunkach zbliżonych do rzeczywistego pola walki. Dlatego są prowadzone z wykorzystaniem środków pozoracji pola walki.

Celem ćwiczeń jest doskonalenie praktycznych umiejętności dowódców (sztabów), pododdziałów, załóg (obsług) w zakresie planowania organizacji i prowadzenia działań bojowych w określonych sytuacjach taktycznych.

Istotą ćwiczenia FTX jest to, że biorą w nim udział wszystkie elementy tzn. dowództwa i pododdziały ogólnowojskowe oraz pododdziały wsparcia i zabezpieczenia w pełnym składzie ze sprzętem.

Treścią tych ćwiczeń jest planowanie i koordynacja działań taktycznych oraz wsparcia ogniowego i zabezpieczenia logistycznego; tworzenie zgrupowań bojowych i doskonalenie ich w zakresie efektywnego wykorzystania systemów uzbrojenia; wykonywanie przemieszczeń i manewrów w toku działań bojowych.

6. **Ćwiczenie ze strzelaniem** *(Live Fire Exercise – LFX)* jest szczególnym rodzajem ćwiczenia organizowanego i prowadzonego w celu zgrania pododdziałów i systemów uzbrojenia występujących w kompanijnej grupie bojowej. Zapewnia doskonalenie umiejętności dowódców w zakresie praktycznego dowodzenia, tworzenia ugrupowania bojowego, systemu ognia i kierowania nim, a zespoły ogniowe, drużyny (załogi,

obsługi) oraz pojedynczych żołnierzy zgrania w warunkach najbardziej zbliżonych do realnego pola walki, w tym doskonalenia techniki przemieszczania się i praktycznego użycia uzbrojenia.

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

7. **Ćwiczenia broni połączonych z ostrym strzelaniem** *(Combined Arms Live Fire Exercise – CALFEX)*, są w pewnym stopniu odmianą ćwiczeń LFX prowadzonych z większym rozmachem. Charakteryzują się bowiem zaangażowaniem dużych sił i środków, a tym samym potrzebą wysokich nakładów i kosztów. W ćwiczeniach tych jednostki biorące udział przemieszczają się i wykonują inne manewry wykorzystując do tego organiczne i wspierające środki transportu. Ponadto stosują ogniowe systemy i środki walki z użyciem amunicji bojowej włącznie. Angażuje się w nich również elementy systemów wsparcia i zabezpieczenia działań w ramach ogólnego Bojowego Systemu Operacyjnego *(Battlefield Operating System – BOS)*.

8. **Ćwiczenia w przegrupowaniu** *(Deployment Exercise – DEPEX)* to specyficzne ćwiczenia, których celem jest praktyczne przygotowanie dowódców (sztabów) i wojsk oraz współdziałających z nimi instytucji cywilnych w zakresie stosowania procedur wykonywania zadań, związanych z przemieszczaniem wojsk z rejonów ich stałego pobytu do rejonów ewentualnego prowadzenia działań bojowych.

W każdym z wymienionych rodzajów ćwiczeń, stosownie do przyjętych kryteriów, różny jest także zakres treści, które wynikają z charakteru współczesnego pola walki, użycia środków walki oraz prowadzenia i zabezpieczenia działań bojowych.

B. Wśród ćwiczeń bez udziału wojsk (z dowództwami i sztabami) najbardziej charakterystyczne to:

1) ćwiczenia na mapach *(Map Exercise – MAPEX)*;

2) ćwiczenia taktyczne bez wojsk *(Tactical Exercise Winthout Troops -*

TEWT);

3) ćwiczenia stanowisk dowodzenia *(Command Post Exercise – CPX)*.

Wybór rodzaju (typu) ćwiczenia jest konsekwencją pracy myślowej dowódcy odpowiedzialnego za jego przygotowanie. Praca myślowa dowódcy polega na udzieleniu sobie odpowiedzi na pytania:

- kogo będę szkolić (dowódców, sztaby, pojedynczych żołnierzy, czy całe pododdziały)?;
- jakie cele mam do osiągnięcia w ćwiczeniu?;
- jakimi dysponuję środkami i możliwościami (fundusze, baza szkoleniowa, czas itd.)?;
- jaki rodzaj(e) ćwiczenia umożliwi zespolenie powyższych uwarunkowań?

Ćwiczenia prowadzone bez udziału wojsk realizowane są według określonego programu szkoleniowego *(Battle Command Training Program)*. Zakłada on zazwyczaj trójetapowy sposób szkolenia.

Etap pierwszy stanowi seminarium taktyczne (realizowane w ramach ćwiczeń studyjnych), które jest niejako finałem trwających od trzech do pięciu dni warsztatów taktycznych. W ramach tych warsztatów dowódca ze sztabem i bezpośrednio podległymi mu dowódcami uczą się lub doskonalą swoje umiejętności taktyczne niezbędne na określonych stanowiskach. Dlatego problematyka i treści warsztatów są zbieżne z zadaniami jakie realizuje określony szczebel dowodzenia.

W etapie drugim – po dwóch, sześciu miesiącach od zakończenia seminarium taktycznego odbywa się planowane (zasadnicze) **ćwiczenie dowódczo-sztabowe**, które najczęściej ma postać komputerowej gry wojennej w centrach symulacyjnych. Trwa ono z reguły pięć dni i polega na prowadzeniu walki według planów działań bojowych (decyzji) wyższego szczebla. Np.: dowództwa (sztaby) brygad ćwiczą według planu działania związku taktycznego. W myśl zasady wieloszczeblowego prowadzenia ćwiczeń, zarówno SD korpusu, jak i stanowiska dowodzenia wyznaczonych do ćwiczenia dywizji (brygad) mogą być rozmieszczone w terenie, zaś stanowiska dowodzenia brygad (batalionów) mogą być rozmieszczone dwojako, albo w terenie albo w centrum symulacyjnym przy komputerach (w ćwiczeniach wspomaganych komputerowo). Wyznaczeni obserwatorzy (rozjemcy) w toku ćwiczenia znajdują się na

wszystkich ćwiczących szczeblach od korpusu (dywizji) do brygady (batalionu) włącznie. Strona przeciwna symulowana jest przez zespół podgrywający lub za pomocą komputerów.

Dokumentacja opracowana w czasie ćwiczenia oraz wyniki pracy zespołów kontroli i podgrywki, a także zarejestrowany przebieg ćwiczenia stanowią podstawę do analizy i wypracowania wniosków szkoleniowych przez kierownictwo oraz ćwiczących.

W etapie trzecim – w czasie trzech do sześciu miesięcy po ćwiczeniu dowódczo-sztabowym, do korpusu (dywizji, brygady) dostarczane są materiały do tzw. **szkolenia podtrzymującego**. Zawierają one wnioski z ćwiczenia oraz zadania z tym związane, a także trzy – cztery sytuacje bojowe do wykorzystania przez dowódcę w szkoleniu podtrzymującym.

1. **Ćwiczenia na mapach** *(Map Exercise – MAPEX)* są najprostszymi ćwiczeniami dowódczo-sztabowymi. Mogą być prowadzone w pomieszczeniach lub terenie, ze środkami lub bez środków łączności.

Celem tych ćwiczeń jest doskonalenie umiejętności kadry dowódczej i sztabowej w zakresie planowania, koordynacji i realizacji zadań taktycznych lub operacyjnych.

Istota ćwiczeń MAPEX zawiera się w tym, że dowódca danego szczebla szkoli (zgrywa) swój sztab i podległych dowódców w rozwiązywaniu problemów współczesnego pola walki, w tym przede wszystkim dowodzenia podległymi i przydzielonymi (wspierającymi) pododdziałami, wykorzystując do tego sytuacje zobrazowane na mapach, szkicach, stołach plastycznych lub monitorach.

Treścią MAPEX jest zgrywanie zespołów roboczych, wymiana i obieg informacji, dokonywanie kalkulacji czasowo-przestrzennych, przygotowanie danych do decyzji i jej podejmowanie, stawianie zadań i kontrola ich wykonania oraz opracowanie planów użycia wojsk. W ćwiczeniach tych uwzględnia się także problematykę doskonalenia pracy na środkach łączności (jeśli są one wykorzystywane).

Ćwiczenia na mapach stanowią niejako etap przygotowawczy przed ćwiczeniami bardziej kosztownymi i złożonymi, a prowadzi się je praktycznie na wszystkich szczeblach od plutonu wzwyż.

2. **Ćwiczenia taktyczne bez wojsk** *(Tactical Exercise Without Troops – TEWT)* jest rodzajem ćwiczenia dowódczo-sztabowego prowadzonego w terenie.

Celem ćwiczenia taktycznego bez wojsk jest przygotowanie dowódców (sztabów) do prowadzenia różnych rodzajów działań bojowych ze szczególnym wyeksponowaniem pracy dowódcy i zespołów roboczych sztabu w terenie.

Istotą tych ćwiczeń jest to, że dowódca danego szczebla szkoli i zgrywa podległy mu sztab, a także wyznaczony personel jednostek (pododdziałów) wsparcia w zakresie analizy sytuacji, planowania i organizacji oraz prowadzenia walki w terenie przyszłych działań bojowych.

Treścią ćwiczeń taktycznych bez wojsk jest analiza i ocena sytuacji taktycznej, ocena terenu, planowanie działań i pokaz ich przebiegu w terenie, organizacja systemu ognia oraz planowanie wsparcia i zabezpieczenia działań bojowych.

3. **Ćwiczenia stanowisk dowodzenia** *(Command Post Exercise – CPX)* jest ćwiczeniem dowódczo-sztabowym prowadzonym w terenie z rozwinięciem stanowisk dowodzenia. W stosunku do ćwiczeń na mapach i taktycznych bez wojsk wymagają one większego zaangażowania sił, środków oraz czasu. Stanowią one niejako rozwinięcie ćwiczeń na mapach *(MAPEX)* dla dowódców i sztabów w zakresie dowodzenia i prowadzenia działań bojowych z wykorzystaniem systemów łączności.

Celem CPX jest przygotowanie dowódców i sztabów do zespołowego rozstrzygania problemów taktyczno-operacyjnych oraz zagadnień dotyczących dowodzenia wojskami, w tym planowania, organizowania i prowadzenia oraz zabezpieczenia działań bojowych na stanowiskach dowodzenia rozmieszczonych w warunkach stacjonarnych i polowych.

Istotą tych ćwiczeń jest to, że dowództwa (sztaby) pracują na rozwiniętych stanowiskach dowodzenia w terenie lub warunkach stacjonarnych, wykonując proceduralne zadania w zakresie planowania, organizowania i dowodzenia w toku walki.

Ćwiczenie to może być również prowadzone jako gra symulacyjna lub też część większego ćwiczenia, wówczas to stanowiska dowodzenia mogą być rozwijane na zmniejszonych odległościach.

Treścią ćwiczeń stanowisk dowodzenia jest najczęściej:

- tworzenie i zgrywanie zespołów roboczych sztabów;
- obieg informacji zgodnie z przyjętymi standardami i procedurami;
- przygotowanie kalkulacji czasowo-przestrzennych, planów i rozkazów;

- rozwijanie i wykorzystanie systemów dowodzenia i łączności;
- przemieszczanie i rozwijanie stanowisk dowodzenia;
- integracja i synchronizacja działań w ramach Systemu Operacyjnego Pola Walki.

Zasadnicze treści poszczególnych rodzajów ćwiczeń przedstawia tabela 1.

Tabela 1

ZASADNICZE TREŚCI ĆWICZEŃ STOSOWANYCH W WOJSKACH LĄDOWYCH USA

TREŚCI ĆWICZEŃ	RODZAJE ĆWICZEŃ								
	MAPEX	TEWT	FCX	CPX	LCX	STX	CFX	FTX	LFX
ROZPOZNANIE									
Zbieranie informacji			X		X	X	X	X	
Analiza danych	X	X	X	X	X	X	X	X	
Przygotowanie meldunku	X	X	X	X		X	X	X	
MANEWR									
Ruch	X	X	X	X		X	X	X	X
Oddziaływanie przeciwnika									X
Wykorzystanie terenu						X		X	X
WSPARCIE OGNIOWE									
Określenie celów	X	X	X	X		X	X	X	X
Niszczenie celów			X	X		X	X	X	X
ZACHOWANIE RUCHLIWOŚCI I ŻYWOTNOŚCI WOJSK									
Zachowanie ruchliwości						X		X	
Zwalczanie celów przeciwnika	X	X	X	X		X	X	X	
Zwiększanie żywotności		X	X	X		X	X	X	
OPL									
Określanie celów powietrznych		X	X	X		X	X	X	X
Zwalczanie celów powietrznych			X					X	
Opanowanie przestrzeni powietrznej	X	X	X	X		X	X	X	
ZABEZPIECZENIE DZIAŁAŃ BOJOWYCH									
Uzbrojenie	X	X	X	X	X	X	X	X	X
MPS	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Określenie położenia	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Uzupełnienia stanów osobowych				X	X	X	X	X	
Rozdział środków				X	X	X	X	X	X
Zabezpieczenie inżynieryjne	X	X		X	X	X	X	X	X
Zabezpieczenie ochrony (ŻW)				X		X	X	X	X
DOWODZENIE									
Rozwijanie systemu łączności	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ocena sytuacji	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Podjęcie decyzji	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Dowodzenie w walce	X	X	X	X	X	X	X	X	X

2.2.3. Klasyfikacja i charakterystyka ćwiczeń prowadzonych w wojskach lądowych RFN

Zgodnie z regulaminami Bundeswehry[95] w niemieckich wojskach lądowych prowadzone są następujące typy ćwiczeń: ćwiczenia z wojskami i ćwiczenia bez udziału wojsk tzw. ćwiczenia dowódcze. Ze względu na kryteria, do których zaliczane są m.in. cele ćwiczenia, zasady i sposób organizacji i prowadzenia, rozmach oraz skład ćwiczących, wśród wymienionych typów ćwiczeń wyróżnia się również określone rodzaje i odmiany ćwiczeń (rys.4).

I tak wśród ćwiczeń z wojskami *(Truppenubungen)* wyróżnia się:

1) ćwiczenia taktyczne *(Gefechtsubungen)*;
2) ćwiczenia logistyczne i sanitarne *(Logistiche und sanitarsubungen)*;
3) ćwiczenia szkieletowe *(Rahmenubungen)*;
4) ćwiczenia badawcze *(Versuchsubungen)*;
5) ćwiczenia alarmowe *(Alarmubungen)*;
6) ćwiczenia mobilizacyjne *(Mobilnachungsubungen)*;
7) ćwiczenia szkoleniowe *(Lehrubungen)*.

Z kolei wśród ćwiczeń dowódczych (bez udziału wojsk) wyróżnia się:

1) ćwiczenia na mapach *(Planubungen)*;
2) ćwiczenia w terenie *(Geladebesprechungen)*;
3) podróże szkoleniowe *(Ubungsreisen)*.

Charakterystyka ćwiczeń z wojskami *(Truppenubungen)*:

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

[95] *Regulamin Bundeswehry – HDv 101/200 Vs-NfD – Ubungen*, Bon 1986.

ogień (strzelanie amunicją bojową) lub jest pozorowany przez wydzielone pododdziały.

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

Celem ćwiczeń taktycznych jest doskonalenie dowódców w kierowaniu walką, zgrywanie zespołów ćwiczących w ramach dowództwa (sztabu) w terenie, jak również doskonalenie wojsk w praktycznym działaniu w różnych sytuacjach taktycznych.

Istotą ćwiczeń taktycznych jest to, że występują w nim wszystkie komponenty tzn. dowództwa (sztaby) oraz pododdziały. W zależności od szczebla dowodzenia mogą to być również pododdziały rodzajów wojsk i logistyki w etatowym lub zmniejszonym składzie.

Treścią ćwiczeń taktycznych są różnorodne zagadnienia wynikające z zadań (misji) danego pododdziału (oddziału) oraz okresu (cyklu), w którym szkoli się ćwiczący pododdział.

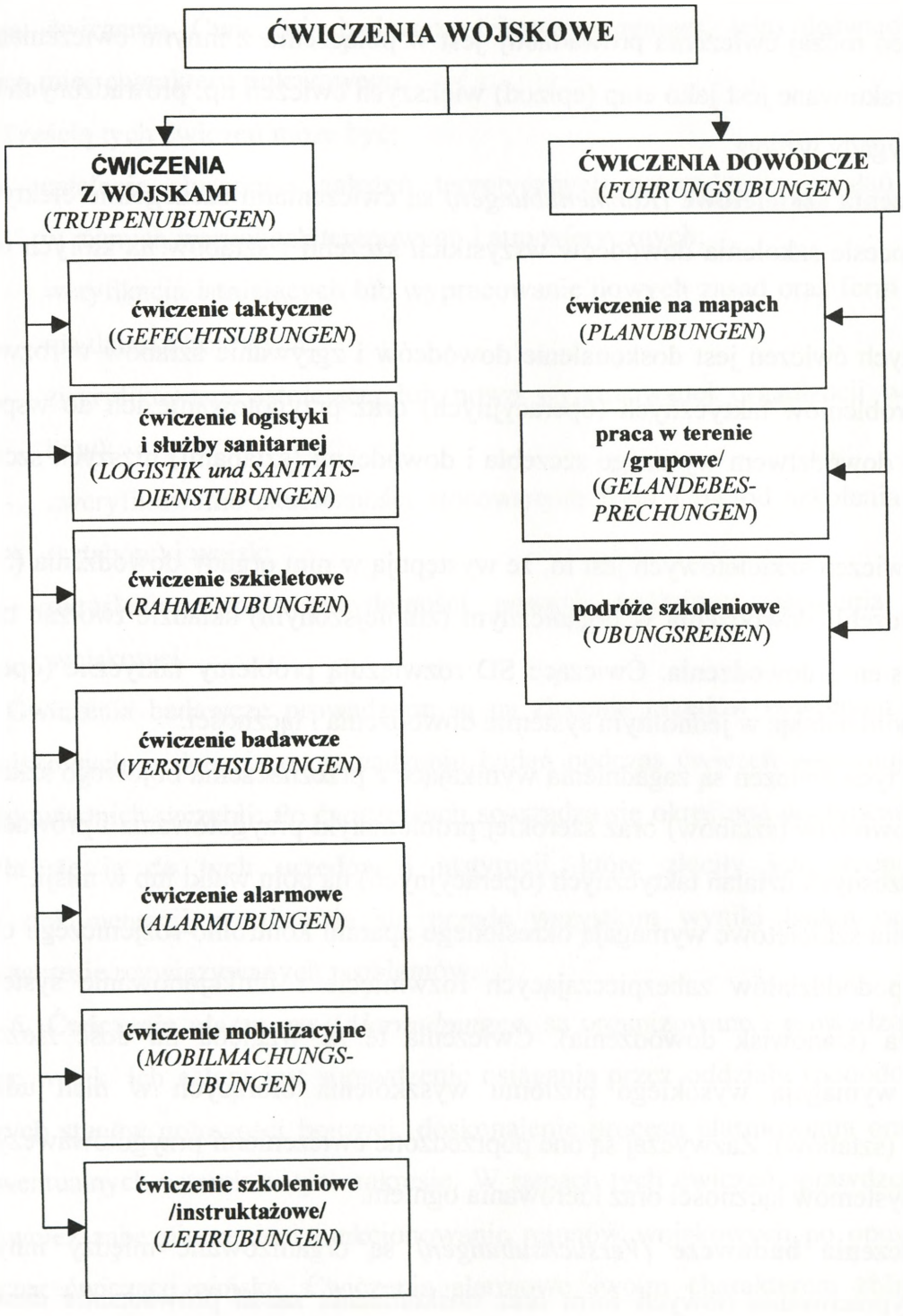
Ćwiczenia taktyczne z wojskami ze strzelaniem amunicją bojową charakteryzują się tym, że prowadzone są zgodnie z decyzjami ćwiczących dowódców. Pododdziały nie ćwiczące na poligonie doskonalą swoje działanie w ośrodkach garnizonowych wykorzystując urządzenia treningowe i symulatory imitujące działanie przeciwnika w różnym terenie i sytuacji taktycznej (operacyjnej).

2. **Ćwiczenia logistyczne i sanitarne** *(Logistische und sanitetsubungen)* prowadzone są przez pododdziały (oddziały) logistyczne i sanitarne, jak również ogólnowojskowe.

Celem tych ćwiczeń jest doskonalenie współdziałania między rodzajami wojsk, a jednostkami logistycznymi, jak również wypracowanie nowych metod działania wsparcia logistycznego w różnych sytuacjach bojowych.

Istotą ćwiczeń jest wyeksponowanie działania pododdziałów logistycznych i sanitarnych w działaniach pododdziałów ogólnowojskowych i rodzajów wojsk w zakresie zaopatrywania, ewakuacji, pomocy sanitarnej itp.

Treścią ćwiczeń logistycznych i sanitarnych jest całokształt problematyki wsparcia



Rys. 4. Ćwiczenia wojskowe w Bundeswehrze

oraz zabezpieczenia logistycznego i sanitarnego w różnych rodzajach działań bojowych.

Często ten rodzaj ćwiczenia prowadzony jest w połączeniu z innymi ćwiczeniami. Wówczas traktowane jest jako etap (epizod) większych ćwiczeń np. prowadzonych od szczebla brygady wzwyż.

3. **Ćwiczenia szkieletowe** *(Rahmenubungen)* są ćwiczeniami szczególnie efektywnymi w procesie szkolenia dowódców wszystkich szczebli i sztabów na których one występują.

Celem tych ćwiczeń jest doskonalenie dowódców i zgrywanie sztabów w rozwiązywaniu problemów taktycznych (operacyjnych) oraz przygotowanie ich do współdziałania z dowództwem wyższego szczebla i dowódcami (sztabami) niższych szczebli.

Istotą ćwiczeń szkieletowych jest to, że występują w nim organy dowodzenia (SD) różnych szczebli dowodzenia w organicznym (zmniejszonym) składzie tworząc tzw. szkielet systemu dowodzenia. Ćwiczące SD rozwiązują problemy taktyczne (operacyjne) współdziałając w jednolitym systemie dowodzenia i łączności.

Treścią tych ćwiczeń są zagadnienia wynikające z przeznaczenia bojowego szkolących się dowództw (sztabów) oraz szerokiej problematyki przygotowania i prowadzenia współczesnych działań taktycznych (operacyjnych) na polu walki lub w misji.

Ćwiczenia szkieletowe wymagają określonego aparatu kontrolno-rozjemczego oraz działania pododdziałów zabezpieczających rozwinięcie i funkcjonowanie systemu dowodzenia (stanowisk dowodzenia). Ćwiczenia te ze względu na dość złożony charakter wymagają wysokiego poziomu wyszkolenia biorących w nich udział dowództw (sztabów). Zazwyczaj są one poprzedzone ćwiczeniami przygotowawczymi sztabów, systemów łączności oraz kierowania ogniem.

4. **Ćwiczenia badawcze** *(Versuchsubungen)* są organizowane między innymi w celu wypracowania nowych form oraz doskonalenia zasad prowadzenia działań bojowych, a także sprawdzenia skuteczności nowych egzemplarzy uzbrojenia i sprzętu bojowego w warunkach współczesnego pola walki.

Istotą tych ćwiczeń jest to, że ćwiczące dowództwa (sztaby) i wojska realizują określone zadania w stworzonych sytuacjach taktycznych (operacyjnych) natomiast

odpowiednio przygotowane zespoły badawcze dokonują rejestracji określonych czynności dowódców (sztabów) i wojsk wg zaplanowanego scenariusza badań i przebiegu ćwiczenia. Ćwiczenia badawcze (eksperymentalne), jako doświadczalne nie mogą mieć charakteru pokazowego.

Treścią tych ćwiczeń może być:

- ustalenie słuszności założeń teoretycznych prowadzenia działań bojowych w różnych warunkach terenowych i atmosferycznych;
- weryfikacja istniejących lub wypracowanie nowych zasad oraz form prowadzenia działań bojowych;
- zweryfikowanie istniejącej lub nowo wypracowanej organizacji wojsk (sztabów);
- zweryfikowanie skuteczności stosowanych form i metod szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk;
- określenie stopnia przydatności nowych rodzajów uzbrojenia i techniki wojskowej.

Ćwiczenia badawcze prowadzone są na zlecenie urzędów cywilnych i instytucji wojskowych, a decyzję o prowadzeniu badań podczas ćwiczeń podejmują dowódcy odpowiednich szczebli. Po ćwiczeniach sporządza się określoną dokumentację i przesyła się ją do tych urzędów i instytucji, które zleciły ich przeprowadzenie. W dokumentacji przedstawia się przede wszystkim wyniki badań oraz wnioski w zakresie rozwiązywanych problemów.

5. **Ćwiczenia alarmowe** *(Alarmubungen)* są organizowane i prowadzone z udziałem wojsk. Ich **celem** jest sprawdzenie osiągania przez oddziały (pododdziały) wyższych stanów gotowości bojowej, doskonalenie procesu alarmowania oraz usunięcie ewentualnych usterek w tym zakresie. W ramach tych ćwiczeń sprawdzeniu podlega również zabezpieczenie i funkcjonowanie rejonów wojskowych po opuszczeniu ich przez ćwiczące wojska. Ćwiczenia alarmowe swoim charakterem zbliżone są do ćwiczeń mobilizacyjnych, jednak zważywszy na cele szkoleniowe, które zakłada się w tego rodzaju ćwiczeniach oraz sposób przeprowadzenia, są one oddzielnym rodzajem ćwiczeń. Ćwiczenia alarmowe mogą być przeprowadzone w ramach innych ćwiczeń, stanowią wówczas oddzielny ich etap.

6. **Ćwiczenia mobilizacyjne** *(Mobilmachungsubungen)* są organizowane **w celu** sprawdzenia możliwości mobilizacyjnego rozwinięcia jednostek do etatu wojennego oraz przeszkolenia żołnierzy rezerwy w zakresie obowiązków na planowanych dla nich stanowiskach służbowych. W ćwiczeniach tych realizowane są ponadto zagadnienia dotyczące zgrywania i współdziałania żołnierzy służby czynnej (okresowej) i żołnierzy rezerwy.

Wariant przebiegu ćwiczenia mobilizacyjnego określany jest wcześniej i wynika z przewidywanych możliwości jego przeprowadzenia w okresie szkolenia pokojowego oraz planowego użycia jednostek mobilizacyjnych w działaniach bojowych. Również żołnierze rezerwy powoływani na to ćwiczenie powiadamiani są o nim nie później niż sześć miesięcy przed jego rozpoczęciem.

7. **Ćwiczenia szkoleniowe** *(Lehrubungen)* są rodzajem ćwiczeń, których zasadniczym **celem** jest wzorcowe (instruktażowe) pokazanie działania dowództwa (sztabu) i wojsk w określonych sytuacjach i terenie na współczesnym polu walki[96]. Ćwiczenie to jest poprzedzone określonymi przedsięwzięciami przygotowawczymi tzn. rekonesansem rejonu ćwiczenia, ćwiczeniami przy stole plastycznym, a także innymi ćwiczeniami, między innymi ćwiczeniem na mapie lub ćwiczeniem szkieletowym.

Istotą tego ćwiczenia jest to, że przedstawiona działalność dowództwa (sztabu) oraz wojsk w określonych sytuacjach powinna być wzorcowa, a pododdziały biorące w nim udział powinny być dobrze wyszkolone. Również sytuacje taktyczne rozgrywane w toku tego ćwiczenia powinny być pouczające i kompleksowe. Także teren, jak również symulacja działania przeciwnika powinny być odpowiednio dobrane do stworzonych sytuacji taktycznych.

Ćwiczenia szkoleniowe są przedsięwzięciami stosunkowo małokosztownymi, a efekty szkoleniowe są duże. Dlatego ćwiczenia te są dość często stosowane w szkoleniu wojsk.

Charakterystyka ćwiczeń dowódczych *(Fürungsubungen)*:

1. **Ćwiczenia na mapach** *(Planubungen)* prowadzone są w terenie z wykorzystaniem map lub planów/szkiców. W ćwiczeniach wykorzystywane są również środki

---

[96] *Arbeitsunderlange, Anlange von Plan, Stabsubungen an der FuAkBW*, Hamburg 1987.

łączności i systemy wspomagania komputerowego. Ich **celem** jest doskonalenie dowódców i sztabów w zakresie planowania, organizacji oraz prowadzenia działań bojowych.

Istotą tych ćwiczeń jest to, że szkoleni występując w określonych rolach pod kierownictwem dowódcy – przełożonego danego szczebla (kierownika ćwiczenia) lub nauczyciela w uczelni wojskowej, rozwiązują zadania na tle jednolitej lub zmieniającej się sytuacji taktycznej (operacyjnej). Dopuszczalne jest stosowanie przerw i przeskoków czasowych oraz zmiany miejsc pracy.

Ćwiczenia na mapach przygotowują dowódców i oficerów sztabów do udziału w ćwiczeniach bardziej złożonych. Częstotliwość ich prowadzenia uzależniona jest od woli dowódcy lub potrzeb szkoleniowych.

2. **Ćwiczenia w terenie** *(Gelandebesprechungen)* to oddzielny rodzaj ćwiczeń, w których doskonali się dowódców i oficerów sztabu w rozwiązywaniu problemów taktycznych w rzeczywistych (naturalnych) warunkach terenowych. Nie należy go utożsamiać z rekonesansem.

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

Istotą ćwiczenia jest to, że jego uczestnicy zostają wprowadzeni przez kierownika ćwiczenia, którym jest najczęściej dowódca danego szczebla lub jego przełożony, w sytuację taktyczną (operacyjną), na podstawie której podejmują decyzję i opracowują plan działania. Przyjęte rozwiązania ćwiczący przedstawiają i uzasadniają w terenie. Po dyskusji i wysłuchaniu wszystkich uwag i opinii, kierownik ćwiczenia podaje rozwiązanie (decyzję) autorskie i umiejscawia go w terenie.

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

Często omówienia takich ćwiczeń odbywają się w obecności lokalnej ludności i przedstawicieli władzy terytorialnej. W ramach ćwiczenia mogą być również planowane wycieczki do zakładów pracy, instytucji lub też zakątków wyróżniających się położeniem geograficznym, infrastrukturą, kulturą regionalną itp.

3. **Podróże szkoleniowe** *(Ubungsreisen)* są organizowane i prowadzone dla dowódców i oficerów sztabów od szczebla dywizji z udziałem oficerów – wykładowców szkół i akademii wojskowych oraz instytucji centralnych. Oficerowie biorący udział w podróży rozwiązują problemy taktyczne i operacyjne, podejmują decyzje oraz konfrontują je z wydarzeniami historycznymi.

Celem podróży studyjnych jest poszerzenie ogólnych wiadomości o dowodzeniu i organizacji sił własnych i sojuszniczych, warunkach wojskowo-geograficznych własnego kraju oraz sojuszniczych i zaprzyjaźnionych państw, ważnych z wojskowego punktu widzenia obiektach, sieci komunikacyjnej i zaopatrywania, gospodarce i dobrach kultury i niektórych wydarzeniach historycznych.

Dla dowódców i oficerów będących w służbie czynnej (kontraktowej) podróże stanowią podstawę do:

- doskonalenia umiejętności oceny położenia i podejmowania decyzji;
- badania (rozwiązywania) problemów taktycznych i operacyjnych;
- oceny wpływu terenu na rodzaje i formy działań bojowych;
- jednolitego stosowania zasad dowodzenia (sztuki wojennej);
- prowadzenia wojskowych badań operacyjnych i historycznych.

Podróże szkoleniowe trwają zazwyczaj kilka dni, a ich przygotowanie i sprawne przeprowadzenie uzależnione jest w zasadzie od przygotowania przewodników, w tym wyszukania przez nich dogodnych punktów obserwacyjnych w terenie i zabezpieczenia środków transportowych.

2.2.4. Klasyfikacja i charakterystyka ćwiczeń sojuszniczych

Według założeń artykułu V Traktatu Waszyngtońskiego Połączone Siły Zbrojne NATO oraz armie poszczególnych państw członkowskich powinny być przygotowane zarówno do obrony suwerenności, niepodległości i nienaruszalności granic własnego państwa, oraz do obrony obszaru Sojuszu. Powinny być także przygotowane do uczestnictwa w misjach utrwalających pokój, w tym do aktywnego udziału w zażegnywaniu konfliktów zbrojnych, a także niesienia pomocy humanitarnej w wypadku klęsk żywiołowych oraz katastrof ekologicznych i przemysłowych.

Najskuteczniejszą formą organizacyjną praktycznego i kompleksowego przygotowania dowództw (sztabów) i wojsk do realizacji stojących przed nimi zadań są ćwiczenia sojusznicze.

Ćwiczenia koalicyjne (sojusznicze) planowane, organizowane i prowadzone są przez Naczelne Dowództwo PSZ NATO w Europie (SACEUR). Dowódca PSZ, a także podporządkowane mu dowództwa regionalne i rodzajów sił zbrojnych oraz narodowe DWLąd[97], są odpowiedzialne za przygotowanie (wspólnie z władzami danego państwa) podległych im sił do realizacji planów operacyjnych Sojuszu. Plany te obejmują całe spektrum operacji wojskowych prowadzonych w ramach misji pokojowych, sytuacji kryzysowych i w wypadku wojny.

Jak już wcześniej wspomniano każde ćwiczenie sojusznicze w zależności od rozmachu oraz szczebli dowodzenia biorących w nim udział ma do spełnienia (osiągnięcia) określone cele. Najczęściej są to cele o charakterze doskonalącym, sprawdzającym, oceniającym i testującym.

Przyjęcie określonych celów szkoleniowych, a w ślad za tym określonego rodzaju ćwiczenia, dzięki któremu można je osiągnąć, decyduje z kolei o przyjęciu innych uwarunkowań, które ujęte są w *„Dyrektywie prowadzenia ćwiczeń przez głównych dowódców NATO"* (*Major NATO Commanders Directive Exercise*) – NADREX, która musi być zgodnie rozumiana i przestrzegana przez wszystkich organizatorów i prowadzących ćwiczenia sojusznicze.

Zgodnie z *„Dyrektywą prowadzenia ćwiczeń przez głównych dowódców NATO"* przyjmuje się, że zasadniczymi czynnikami (kryteriami) decydującymi o charakterze ćwiczeń są: forma (*Form*); rodzaj *(Type)*; *rozmach (Extent)*; cel ćwiczenia *(Purpore of Conduct)* oraz zakres kierowania i kontroli *(Command and Control)*.

A. Podział ćwiczeń ze względu na formę

Forma *(Form)* określa zewnętrzną stronę organizacyjną, postać (kształt) ćwiczenia, a zarazem metodę jego przeprowadzenia, wybraną przez kierownictwo ćwiczenia dla

---

[97] Dowództwo PSZ NATO Europy Środkowej AFCENT *(Allied Forces Central Europe)* i Dowództwo Wojsk Lądowych LANDCENT.

osiągnięcia celu głównego i celów cząstkowych. Ze względu na formę wyróżnia się (rys. 5):

- ćwiczenia dowódczo-sztabowe *(Command Post Exercise – CPX)*;
- ćwiczenia z wojskami *(Live Exercise – LIVEX);*
- ćwiczenia studyjne *(Study Exercise);*
- ćwiczenia z zakresu zapobiegania i rozwiązywania kryzysów *(Crisis Management Exercise – CMX).*

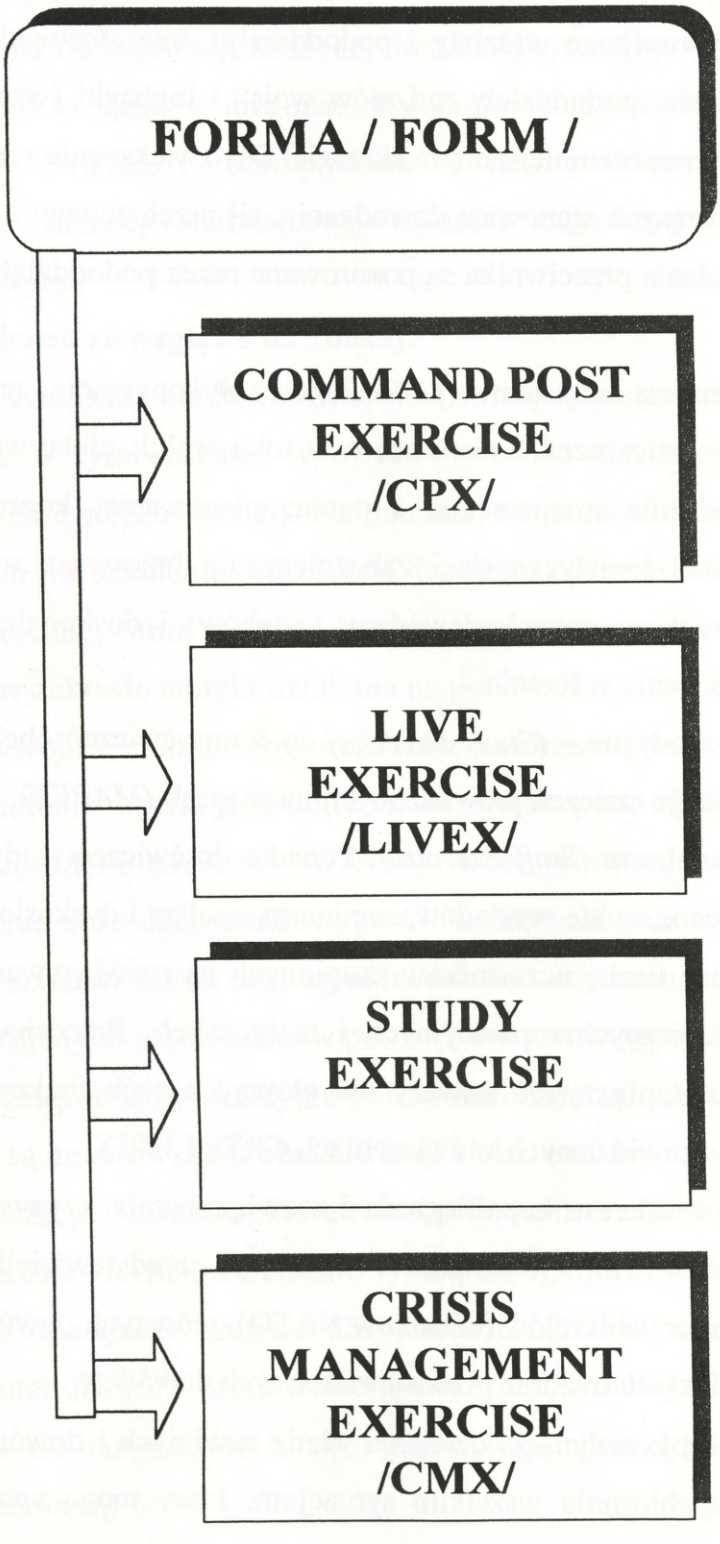
1. Ćwiczenia dowódczo-sztabowe (ćwiczenia stanowisk dowodzenia) *Command Post Exercise (CPX)* są formą ćwiczeń, których zasadniczym celem jest przygotowanie etatowych dowództw (sztabów) określonych szczebli dowodzenia (od batalionu do korpusu) do prowadzenia działań w warunkach stacjonarnych i polowych.

Istotą tych ćwiczeń jest działanie dowództw (sztabów) na rozwiniętych stanowiskach dowodzenia (SD) z wykorzystaniem systemów łączności wewnętrznej, jak i między stanowiskami dowodzenia. Mogą być też prowadzone jako część ćwiczeń prowadzonych z wojskami lub jako gra symulacyjna – wówczas stanowiska rozwijane są na zmniejszonych odległościach, a działania przeciwnika i wojsk własnych symulowane są poprzez zespoły podgrywające lub poprzez zastosowanie symulacji komputerowej.

Treścią ćwiczeń dowódczo-sztabowych *(CPX)* jest rozwiązywanie problemów z zakresu przygotowania i prowadzenia działań, w tym opracowania planów, kalkulacji i rozkazów operacyjnych, a ponadto wymiany informacji (rozkazów, zarządzeń, meldunków) zgodnie z obowiązującymi procedurami.

W ćwiczeniach tych niezbędnym warunkiem jest rozwijanie i przemieszczanie stanowisk dowodzenia oraz integracja i synchronizacja działań zespołów roboczych komórek organizacyjnych SD w ramach Systemu Operacyjnego Pola Walki. Ćwiczenia CPX ze względu na istotę i treści (charakterystykę) są bardzo podobne do ćwiczeń szkieletowych, które w SZ RP zaliczane były do ćwiczeń dowódczo-sztabowych.

2. **Ćwiczenia z wojskami** – *Live Exercise (LIVEX)* to forma ćwiczeń, których zasadniczym celem jest zgrywanie działania dowództw (sztabów) z działaniem wojsk w warunkach najbardziej zbliżonych do rzeczywistej walki.



Rys. 5. Podział ćwiczeń ze względu na formę

Istotą tych ćwiczeń jest to, że oprócz ćwiczących dowództw (sztabów) biorą w nich udział wojska (wyznaczone oddziały i pododdziały) oraz stosownie do ćwiczącego szczebla dowodzenia, pododdziały rodzajów wojsk i logistyki (wsparcia i zabezpieczenia) w etatowym lub zmniejszonym składzie. Dla zwiększenia realizmu ćwiczenia, działania nie ćwiczących stanowisk dowodzenia, sił przełożonego i sąsiadów są podgrywane, zaś działania przeciwnika są pozorowane przez pododdziały (grupy) pozoracji.

Treścią ćwiczeń z wojskami *(LIVEX)* jest wykonywanie przez pododdziały rzeczywistych przemieszczeń i manewrów w toku walki; efektywne wykorzystanie systemów dowodzenia, rozpoznania i ognia; planowanie, koordynacja wsparcia ogniowego, działań logistycznych i zabezpieczenia bojowego, a także tworzenie zespołów roboczych w ramach dowództw (sztabów) i doskonalenie ich pracy na stanowisku dowodzenia w terenie.

3. **Ćwiczenia studyjne** – *(Study Exercise)* to forma ćwiczeń obejmująca praktycznie wszystkie rodzaje ćwiczeń prowadzonych na mapach *(MAPEX)*, a także częściowo tzw. ćwiczenia sztabowe *(Staff Exercise)*. Ponadto do ćwiczeń studyjnych zalicza się również gry wojenne, cykle wykładów, seminaria, analizy i dyskusje operacyjne angażujące ograniczoną liczbę uczestników skupionych na rozwiązywaniu specyficznych problemów strategicznych, operacyjnych i taktycznych. Przedsięwzięcia powyższe stanowią niejako etap przygotowawczy dla głównych osób funkcyjnych w zakresie realizacji zadań przewidzianych w ćwiczeniach CPX i LIVEX.

4. **Ćwiczenia z zakresu zapobiegania i rozwiązywania kryzysów** – *(Crisis Management Exercise – CMX)* to ćwiczenia angażujące przedstawicieli władz cywilnych i wojskowych z różnych krajów (członków NATO), głównych dowódców PSZ NATO i podległych im dowódców oraz przedstawicieli tych dowództw.

Istotą CMX jest koordynacja działania władz cywilnych i dowódców wojskowych w dziedzinie zapobiegania wszelkim sytuacjom, które mogą spowodować kryzys, a jeżeli do niego dojdzie rozwiązywanie sytuacji na drodze negocjacji lub użycia siły militarnej (wojsk) w celu wymuszenia pokoju.

Treścią ćwiczeń CMX jest współdziałanie władz cywilnych i dowódców wojskowych w zakresie łagodzenia sytuacji zapalnych w obszarze zainteresowania Sojuszu

lub w bezpośredniej jego bliskości. Powołane na czas ćwiczenia, cywilno-wojskowe sztaby kryzysowe na tle umownej, zbliżonej do realnej sytuacji polityczno-militarnej, rozwiązują problemy związane z utrzymaniem pokoju w zagrożonym regionie.

Tematyka tych ćwiczeń i rozwiązywane w nim problemy mogą dotyczyć również niesienia pomocy humanitarnej ludności zagrożonej lub dosięgniętej klęskami żywiołowymi.

B. Podział ćwiczeń ze względu na rodzaj.

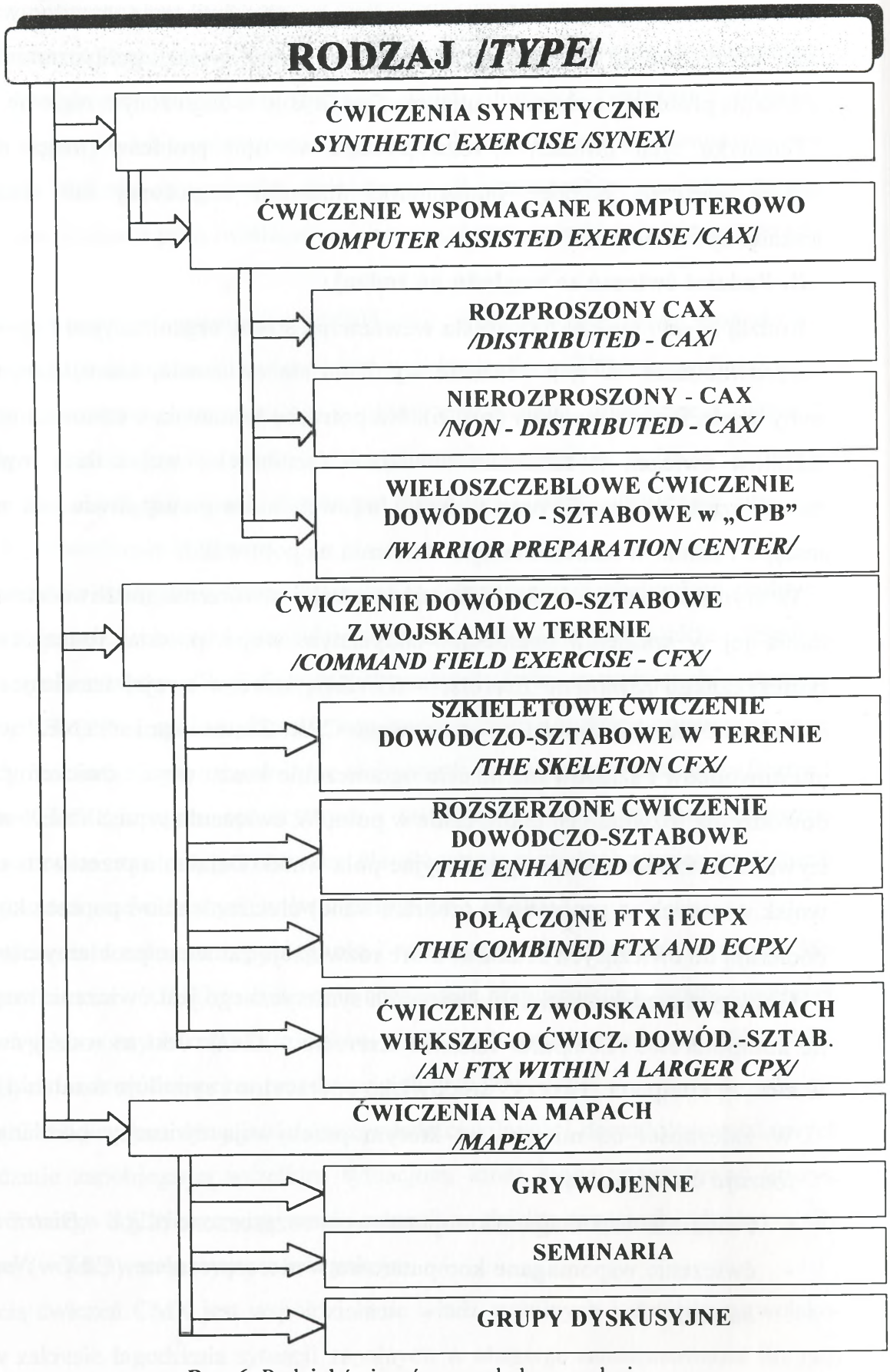
Rodzaj *(Type)* ćwiczenia określa wewnętrzną stronę organizacyjną i sposób jego przeprowadzenia. W tym obszarze wyróżnia się ćwiczenia, które łączą w sobie cechy wielu innych ćwiczeń (rys. 6). Na potrzebę tworzenia i stosowania nowych rodzajów ćwiczeń w szkoleniu dowództw (sztabów) i wojsk duży wpływ ma rozwój sztuki wojennej, oraz techniki bojowej, która niewątpliwie jest motorem postępu i zmian w zakresie taktyki działania na polu walki.

W wyniku rozwoju techniki komputerowej i stworzenia możliwości wykorzystania jej w szkoleniu operacyjno-taktycznym wojsk powstał rodzaj **ćwiczenia syntetycznego** *(Synthetic Exercise – SYNEX)*, które w swojej istocie jest innym rodzajem ćwiczenia dowódczo-sztabowego CPX. Zastosowanie SYNEX w szkoleniu dowódców i sztabów ma na celu ograniczenie kosztownych ćwiczeń stanowisk dowodzenia rozwijanych praktycznie w polu. W ćwiczeniu typu SYNEX wykorzystywane jest modelowanie symulacyjne pola walki. Działania przeciwnika, a także wojsk własnych są generowane (zobrazowane) elektronicznie i poprzez komputery docierają do ćwiczących sztabów, które rozwiązują założone problemy i sytuacje.

Głównym przedstawicielem ćwiczenia syntetycznego jest ćwiczenie wspomagane komputerowo *(Computer Assisted Exercise – CAX)*. Jest to rodzaj ćwiczenia, w którym komputer „tworzy" środowisko operacyjne i symuluje działania bojowe.

W zależności od miejsca, w którym przebywają ćwiczący odmianami tego rodzaju ćwiczenia są:

- ćwiczenie wspomagane komputerowo – rozproszone *(CAX – Distributed)*;
- ćwiczenie wspomagane komputerowo – nierozproszone *(CAX – Non Distributed)*;



Rys. 6. Podział ćwiczeń ze względu na rodzaj

- wieloszczeblowe ćwiczenie dowódczo-sztabowe wspomagane komputerowo CAX prowadzone w centrum symulacyjnym *(Warrior Preparation Center – WPC)*.

1. Ćwiczenie wspomagane komputerowo – rozproszone jest ćwiczeniem, w którym ćwiczące dowództwa i sztaby pozostają w miejscach stałej dyslokacji, często bardzo oddalonych od siebie. Odległe SD połączone są siecią łączności, która umożliwia transmisję danych z komputerów. Dzięki temu obraz tej samej sytuacji bojowej dociera jednocześnie do różnych sztabów.

Ta rozproszona symulacja stanowi istotny postęp w szkoleniu dowódców i sztabów. Mogą bowiem ćwiczyć w macierzystych jednostkach odległych od siebie, podobnie jak w warunkach wojennych. Rezultaty działań w określonych sytuacjach w postaci decyzji dowódców są przesyłane do centrum symulacji komputerowej, gdzie są oceniane.

2. Ćwiczenie wspomagane komputerowo – nierozproszone jest ćwiczeniem, w którym wszyscy uczestnicy ćwiczenia (dowódcy, sztaby i wojska) ćwiczą w jednym miejscu, w ośrodku przygotowania dowództw (sztabów) i wojsk. Zastosowanie techniki komputerowej w tym ćwiczeniu umożliwia symulację działania wojsk na dużą skalę bez zaangażowania sprzętu i techniki bojowej. Ponadto komputery umożliwiają prowadzenie ćwiczeń w dowolnym (wybranym) terenie bez ograniczeń obowiązujących w czasu pokoju. Pozwalają również na tworzenie takich sytuacji taktycznych i operacyjnych, które dają możliwość twórczego zastosowania wszystkich zasad sztuki wojennej w ich rozwiązywaniu.

Umiejętne zorganizowanie i zabezpieczenie informatyczne oraz wykorzystanie specjalnych programów komputerowych pozwala także na bezkolizyjne integrowanie szkolenia wybranych elementów różnych szczebli dowodzenia i różnych rodzajów sił zbrojnych (wojsk).

3. Wieloszczeblowe ćwiczenia dowódczo-sztabowe wspomagane komputerowo w WPC jest ćwiczeniem, w którym biorą udział dowództwa (sztaby) wyższych szczebli (od korpusu wzwyż). Prowadzone jest ono w specjalnie przygotowanym ośrodku (centrum) szkolenia. Jednym z takich ośrodków jest Centrum Przygotowania Bojowego *(WPC)* w Kaiserslautern w RFN. Umożliwia

ono prowadzenie kompleksowej gry wojennej o dużej szczegółowości z dowództwami (sztabami) rozmieszczonymi w różnych miejscach w jednym czasie. Dla odzwierciedlenia działań bojowych różnych rodzajów sił zbrojnych (wojsk) wykorzystywana jest komputerowa symulacja walki lądowej, powietrznej i morskiej.

We wszystkich wymienionych ćwiczeniach w wyniku zastosowania odpowiednich komputerowych kombinacji symulacyjnych związanych z rzeczywistym i aplikacyjnym działaniem jednostek, ćwiczące dowództwa i sztaby wszystkich biorących udział w ćwiczeniu szczebli dowodzenia mają nie tylko możliwość bieżącego śledzenia rezultatów „działań bojowych" w określonych obszarach, pasach i rejonach działania, ale również wpływania na ich przebieg przez odpowiednie użycie (dowodzenie) posiadanych sił i środków walki.

Jedną z ważniejszych zalet systemu komputerowej symulacji pola walki jest możliwość jej wykorzystania w fazie przygotowania, prowadzenia i oceny ćwiczeń. W fazie przygotowania ćwiczeń można go wykorzystać do: opracowania nowych (zmiany istniejących) scenariuszy i ich testowania; wprowadzenia do bazy danych żądanych struktur organizacyjnych wojsk i wygenerowanie ich w określonych sytuacjach lub rejonach geograficznych; opracowania meldunków, schematów, diagramów i wykresów dla kierownictwa ćwiczenia. W fazie prowadzenia ćwiczenia można symulować działania wojsk w czasie rzeczywistym, przyspieszać go albo spowalniać. Można też w bardzo krótkim czasie przetestować plany operacji ćwiczących dowództw (sztabów). Jak z powyższego wynika w ćwiczeniach ze wspomaganiem komputerowym można dowolnie ustalać tempo rozwoju operacji, można też w każdej chwili zatrzymać określoną sytuację i realizować ćwiczenie-seminarium porównując i uzasadniając ewentualne decyzje.

W etapie oceny ćwiczenia symulacja komputerowa może okazać się niezbędna do zestawienia i analizy danych (np.: tempa działań, stosunków sił, potęgowania wysiłku itp.) w określonych sytuacjach i w dowolnie wybranych odstępach czasowych, do zobrazowania rozwoju sytuacji, a także do przetestowania alternatywnych planów operacji.

Te wymienione możliwości, jakie stwarza symulacja komputerowa, są niezwykle cenne dla zespołów planistów planujących ćwiczenie ale również dla zespołów ćwiczących.

Zdaniem dowódców NATO zaletą tego rodzaju ćwiczeń jest to, że popełnione błędy nie są brzemienne w skutkach. Dowódcy mogą więcej nauczyć się z porażek niż ze zwycięstw, gdyż porażka zmusza ich do analizowania popełnionych błędów.

Wśród ćwiczeń z wojskami prowadzonych na żywo *(Live Exercise – LIVEX)* wyróżnia się **ćwiczenia dowódcze z wojskami w terenie** *(Command Field Exercise – CFX)*. Ten rodzaj ćwiczeń jest niejako odpowiedzią na zapotrzebowanie (szczególnie w ostatnich latach) na ćwiczenia z ograniczonym użyciem wojsk. W celu doskonalenia dowództw w zakresie dowodzenia i prowadzenia działań taktycznych w rzeczywistym terenie łączy się elementy ćwiczenia dowódczo-sztabowego *(CPX)* i ćwiczenia z wojskami w terenie *(FTX)*.

W ćwiczeniu dowódczym z wojskami w terenie *(CFX)* rozwijane są w pełnym zakresie stanowiska dowodzenia i systemy łączności, natomiast ćwiczą tylko wybrane jednostki lub pododdziały. Za określenie, w którym etapie ćwiczenia mają wziąć udział wyznaczone wojska oraz w jakim zakresie i do jakich celów będą one użyte odpowiada oficer odpowiedzialny za przeprowadzenie ćwiczenia *(OSE – Officer Scheduling the Exercise)*. Uważa się jednak, że w przypadku wojsk lądowych największą jednostką biorącą udział w ćwiczeniu dowódczym CFX może być brygada.

W praktyce szkoleniowej, w zależności od potrzeb tworzone są różne połączenia – kompozycje ćwiczeń CPX i FTX. Wyodrębnia się cztery rodzaje tych ćwiczeń:

- szkieletowe ćwiczenie dowódcze z wojskami w terenie *(The skeleton CFX)*;
- rozszerzone ćwiczenie dowódczo-sztabowe *(The enhanceal CPX-ECPX)*;
- połączone ćwiczenie dowódcze z wojskami w terenie FTX i rozszerzone ćwiczenie dowódczo-sztabowe ECPX *(The combined FTX and ECPX)*;
- ćwiczenie z wojskami w ramach większego ćwiczenia dowódczo-sztabowego *(An FTX within a larger CPX)*.

Podział ten może być oczywiście rozszerzany poprzez modyfikowanie bądź łączenie elementów przedstawionych rodzajów ćwiczeń, głównie CFX. Ostateczny wybór

określonego modelu ćwiczenia dowódczo-sztabowego z wojskami w terenie uzależniony więc będzie od wielu czynników, które najczęściej stają się kryteriami – wyznacznikami rodzaju ćwiczenia.

Do podstawowych wyznaczników – decydujących o zorganizowaniu i przeprowadzeniu danego rodzaju (typu) ćwiczenia zalicza się:

- środki finansowe i materiałowe;
- stopień udziału wojsk (sprzętu i uzbrojenia);
- częstotliwość i rozmach ćwiczeń;
- korzyści jakie wynikają z ćwiczenia, jego wpływ na przygotowanie dowództw (sztabów) i wojsk do prowadzenia działań bojowych;
- liczba stron i szczebli ćwiczących oraz rodzaje uczestniczących wojsk;
- wymagane inwestycje w systemie dowodzenia, kontroli i łączności;
- wpływ ćwiczenia na środowisko naturalne.

Próba wskazania najlepszego modelu CFX bez rozpatrzenia wszystkich kryteriów jest niezwykle trudna. Można raczej stwierdzić, że nie ma idealnego modelu lecz raczej szereg opcji, które mogą zostać zaadoptowane w określonych warunkach i w określonym czasie.

Dokonując analizy wielu ćwiczeń prowadzonych w siłach zbrojnych różnych państw NATO można stwierdzić, że istnieje pewna tendencja łączenia różnych form i rodzajów ćwiczeń w jedno ćwiczenie o bardziej złożonych celach i kompleksowej treści. Dotyczy to głównie ćwiczeń operacyjnych. Na szczeblu taktycznym podobnie jak w SZ RP ćwiczenia mają raczej charakter klasyczny z niewielkimi modyfikacjami.

Interesującym przykładem przedstawiającym połączenie ćwiczenia dowódczo-sztabowego z ćwiczeniem dowódczym z wojskami w terenie (na poligonie) było wielonarodowe ćwiczenie pk. „COLD GROUSE 95". Obejmowało ono trzy etapy, w których część problemów dotycząca operacyjnego rozwinięcia korpusu rozwiązywana była w trakcie ćwiczenia dowódczo-sztabowego CPX, część zaś w ćwiczeniu dowódczym w terenie *(CFX)*. Prowadzenie natomiast praktycznych działań obronnych i zaczepnych realizowały wyznaczone wojska w ramach ćwiczenia FTX *(An FTX within a larger CPX)*.

Wymienione ćwiczenie było jednostronnym, wieloszczeblowym ćwiczeniem dowódczo-sztabowym w terenie z wojskami, z pozorowanym przeciwnikiem. Wojska ćwiczące stanowiły wydzielone siły wojsk lądowych, sił powietrznych i marynarki wojennej działające wg narodowych zasad.

C. Podział ćwiczeń ze względu na rozmach.

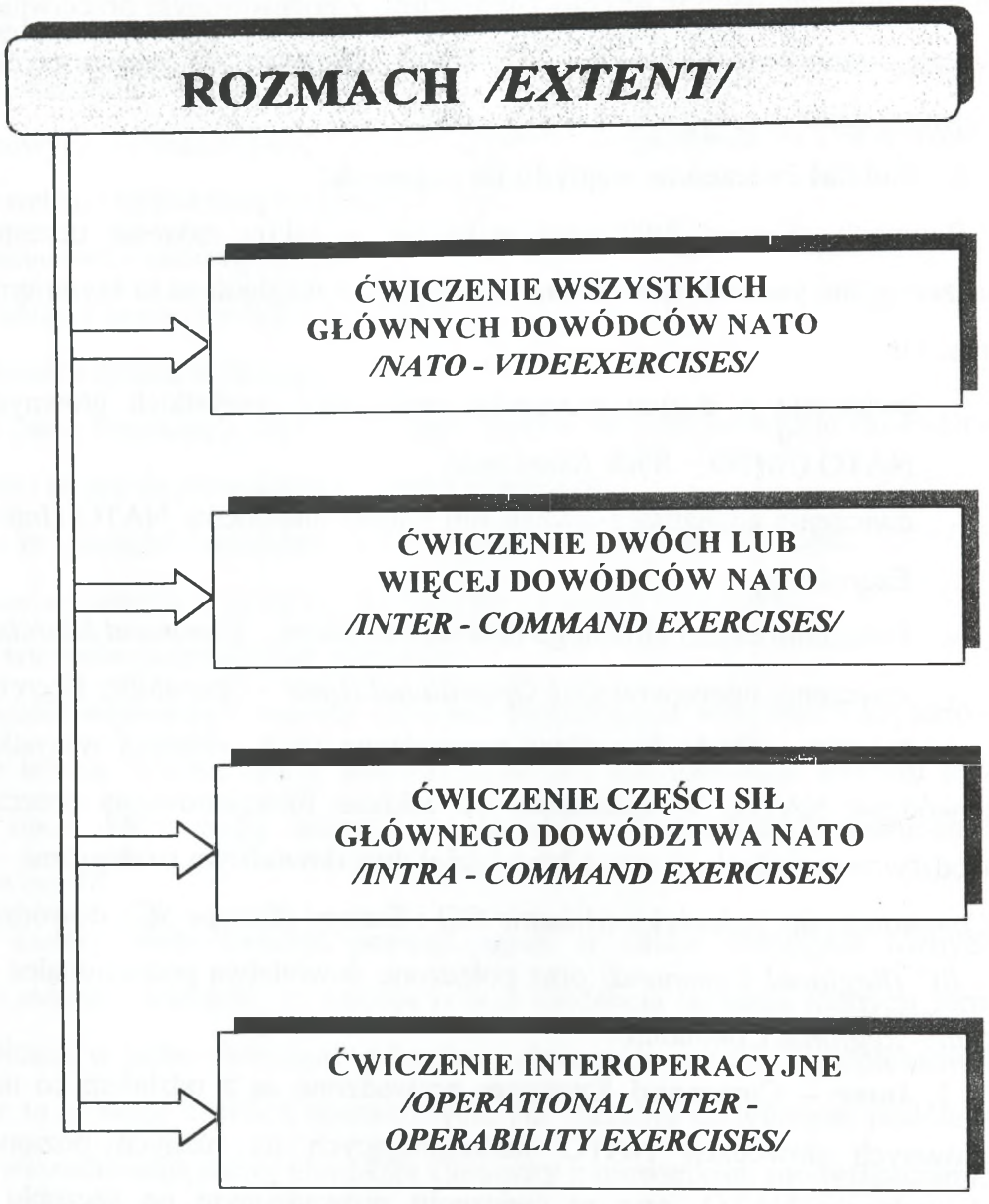
Rozmach *(Extent)* ćwiczenia wskazuje w jakim zakresie uczestniczą w nim poszczególne szczeble dowodzenia i wojska. Ze względu na to kryterium wyróżnia się (rys. 7):

- ćwiczenia o dużym rozmachu angażujące wszystkich głównych dowódców NATO (*NATO – Wide Exercises)*;
- ćwiczenia angażujące dwóch lub więcej dowódców NATO (*Inter – Command Exercises)*;
- ćwiczenia części głównego dowództwa (*Intra – Command Exercises)*;
- ćwiczenia interoperacyjne *Operational (Inter – Operability Exercises)*.

1. NATO – Wide Exercises prowadzone są z udziałem wszystkich głównych dowództw NATO. W zależności od zakresu funkcjonowania poszczególnych dowództw w ćwiczeniach mogą brać udział dwa dowództwa strategiczne – *SC (Strategic Command)*, np. Atlantyku *(Atlantic SC)* i Europy *(Europe SC)*, dowództwa regionalne – *RC (Regional Command)* oraz połączone dowództwa podregionalne – *JSRC (Joint Sub – Regional Command)*.

2. Inter – Command Exercises prowadzone są z udziałem co najmniej dwóch głównych dowództw NATO funkcjonujących na różnych poziomach struktury dowodzenia NATO, np.: w ćwiczeniu prowadzonym na szczeblu strategicznym będzie uczestniczyć Dowództwo Połączonych Sił Zbrojnych NATO w Europie *(Europe SC)* i dowództwa szczebla operacyjnego między innymi Dowództwa Połączonych Sił Zbrojnych NATO w Europie Środkowej, w tym *AFCENT*.

Intra – Command Exercises prowadzone są w ramach wymienionych wcześniej dowództw NATO. Biorą w nich udział podległe dowództwa poszczególnych szczebli struktury organizacyjnej. Na przykład w ćwiczeniu Dowództwa PSZ Europy Środkowej *AFCENT* biorą udział Dowództwa Sił Lądowych *LANDCENT*, sił powietrznych *AIRCENT* i sił morskich *BALTAT*.



Rys. 7. Podział ćwiczeń ze względu na rozmach

D. Podział ćwiczeń ze względu na cel.

Cele *(Purpose of Conduct)* przygotowania i prowadzenia są jednym z ważniejszych kryteriów ćwiczeń. Ze względu na cele wyróżnia się (rys. 8):

- ćwiczenia proceduralne *(Procedural Exercises)*;
- ćwiczenia w podejmowaniu decyzji *(Decision – Making Exercises)*.

1. Ćwiczenia proceduralne prowadzone są zazwyczaj w celu sprawdzenia lub doskonalenia określonych planów operacyjnych i procedur związanych z ich wykonaniem. Ponieważ przebieg całego ćwiczenia, w tym i sytuacje końcowe są określane jeszcze przed jego rozpoczęciem (rozwiązanie autorskie). Ćwiczące dowództwa (sztaby) postępują według określonego (przyjętego) scenariusza. W takim ćwiczeniu kontrola ukierunkowana jest głównie na ocenę poprawności (słuszności) określonych planów i weryfikację procedur dowodzenia podczas ich realizacji.

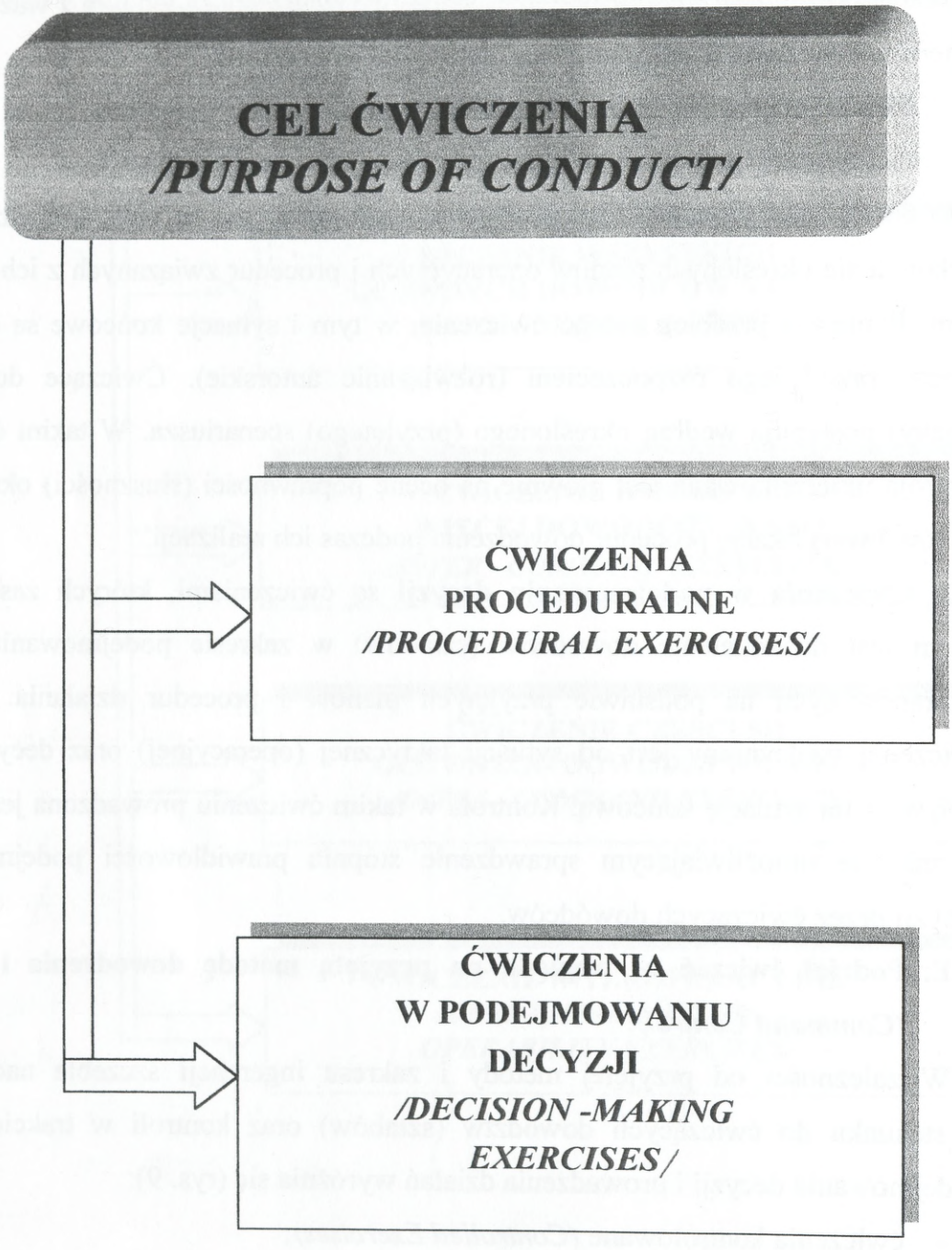
2. Ćwiczenia w podejmowaniu decyzji są ćwiczeniami, których zasadniczym celem jest doskonalenie dowódców (sztabów) w zakresie podejmowania decyzji wypracowanych na podstawie przyjętych planów i procedur działania. Przebieg ćwiczenia uzależniony jest od sytuacji taktycznej (operacyjnej) oraz decyzji, które wpływają na sytuację końcową. Kontrola w takim ćwiczeniu prowadzona jest jedynie w zakresie umożliwiającym sprawdzenie stopnia prawidłowości podejmowanych decyzji przez ćwiczących dowódców.

E. Podział ćwiczeń ze względu na przyjętą metodę dowodzenia i kontroli *(Command Control)*.

W zależności od przyjętej metody i zakresu ingerencji szczebla nadrzędnego w stosunku do ćwiczących dowództw (sztabów) oraz kontroli w trakcie procesu podejmowania decyzji i prowadzenia działań wyróżnia się (rys. 9):

- ćwiczenia kontrolowane *(Controlled Exercises)*;
- ćwiczenia o swobodnym przebiegu *(Free Pley Exercises)*.

1. Ćwiczenia kontrolowane charakteryzują się pewnymi ograniczeniami w zakresie swobody podejmowania i realizacji decyzji przez ćwiczących. Ograniczenia narzuca sztab kierownictwa ćwiczenia głównie w celu spowodowania kontrolowanej interakcji ćwiczących stron. Ze względu na metodę kontroli wyróżnia się dwie odmiany tego ćwiczenia:



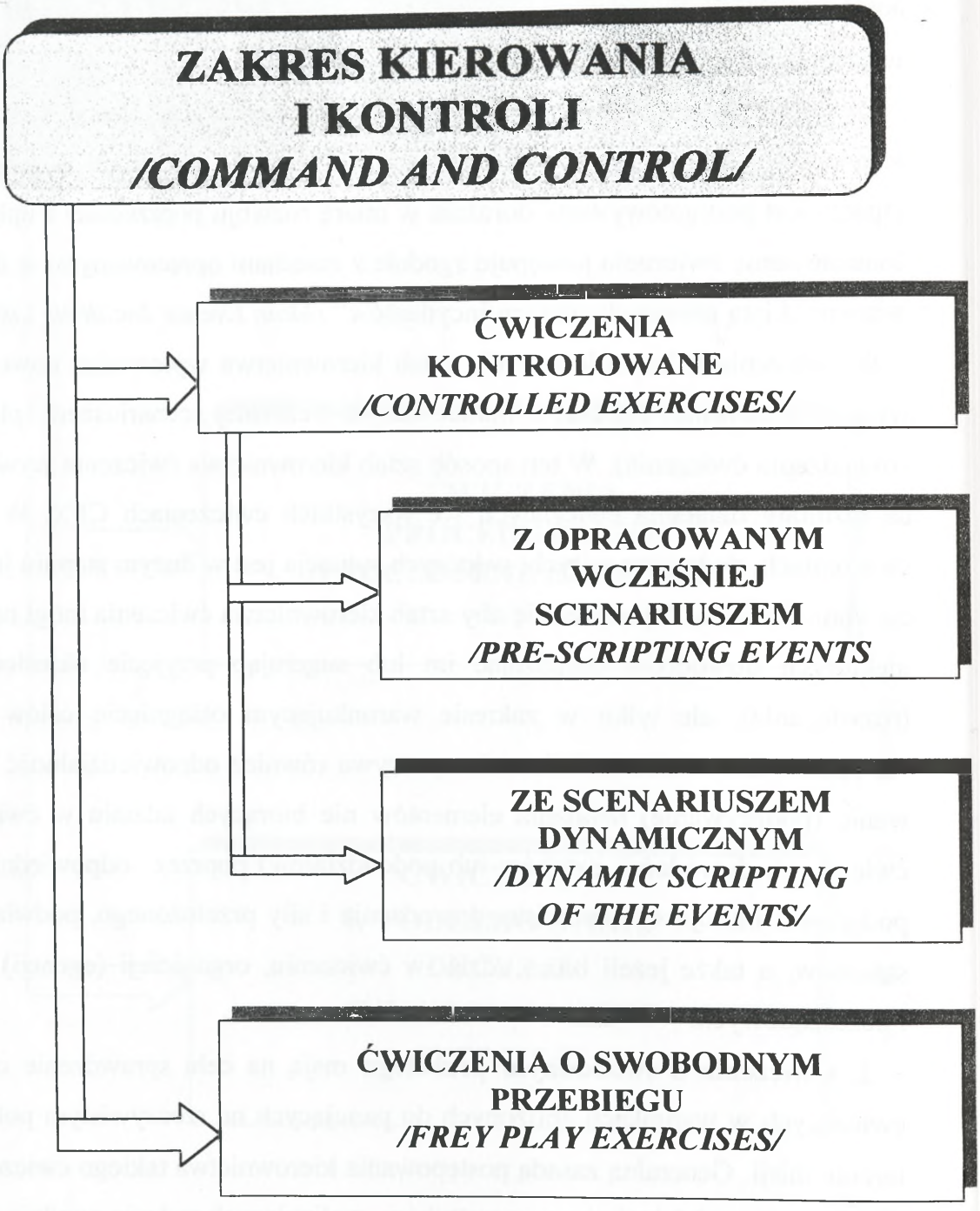
Rys. 8. Podział ćwiczeń ze względu na cel

- z opracowanym wcześniej scenariuszem *(Pre – Scripting the Events)*, w którym sztab kierownictwa ćwiczenia ustala wcześniej wszystkie sytuacje i ewentualny sposób działania, aby zagwarantować osiągnięcie celów szkoleniowych ćwiczenia, niezależnie od działań ćwiczących;

- ze scenariuszem dynamicznym *(Dinamic Scripting of the Events)*, w którym sztab kierownictwa ćwiczenia zezwala na pewną swobodę działania, a każda kolejna sytuacja jest przygotowywana doraźnie w miarę rozwoju poprzedniej i upływu czasu. Kontrolowanie ćwiczenia następuje zgodnie z zasadami opracowanymi w dokumencie zwanym „Listą głównych zdarzeń/incydentów" *(Main Events/ Incidents List)*.

W ćwiczeniach kontrolowanych, sztab kierownictwa wprowadza nowe, określone sytuacje (zdarzenia) zgodnie z opracowanym wcześniej scenariuszem (planem przeprowadzenia ćwiczenia). W ten sposób sztab kierownictwa ćwiczenia wywiera wpływ na rezultaty działania ćwiczących we wszystkich ćwiczeniach CPX. W niektórych ćwiczeniach, zwłaszcza w tych, w których sytuacja jest w dużym stopniu lub całkowicie kontrolowana, dopuszcza się aby sztab kierownictwa ćwiczenia mógł naprowadzać niektórych dowódców doradzając im lub sugerując przyjęcie określonej decyzji (rozwiązania), ale tylko w zakresie warunkującym osiągnięcie celów ćwiczenia. Na sztabie kierownictwa ćwiczenia spoczywa również odpowiedzialność za symulowanie (podgrywanie) działania elementów nie biorących udziału w ćwiczeniu (nie ćwiczących dowódców, sztabów lub pododdziałów) poprzez odpowiednie działanie podgrywki imitującej stanowiska dowodzenia i siły przełożonego, podwładnych oraz sąsiadów, a także jeżeli biorą udział w ćwiczeniu, organizacji (agencji) rządowych i pozarządowych.

2. Ćwiczenia o swobodnym przebiegu mają na celu sprawdzenie umiejętności ćwiczących w warunkach zbliżonych do panujących na rzeczywistym polu walki lub terenie misji. Generalną zasadą postępowania kierownictwa takiego ćwiczenia jest nie ingerowanie w działanie jego uczestników, realizujących zadania zgodnie z podjętymi decyzjami dowódców ćwiczących szczebli. Wprowadzone korekty (ograniczenia) mogą być zastosowane jedynie wtedy, kiedy zagrożone jest osiągnięcie głównego celu ćwiczenia oraz może nastąpić naruszenie przepisów bezpieczeństwa obowiązujących w okresie pokoju.



Rys. 9. Podział ćwiczeń ze względu na przyjęty w nim zakres dowodzenia i kontroli

Przedstawiony podział i ogólna charakterystyka zaprezentowanych ćwiczeń świadczy o istnieniu pewnych standardów w odniesieniu do ćwiczeń stosowanych w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego. Analizując i porównując cele, istotę oraz treści ćwiczeń realizowanych w armiach państw należących do NATO, można autorytatywnie stwierdzić, że w najbardziej liczących (znaczących) armiach, jakimi są armia USA i Niemiec (Bundeswehra) ćwiczenia co prawda mają może inne nazwy, ale ich charakterystyka odpowiada ćwiczeniom realizowanym w SZ RP.

Można też dodać, że ćwiczenia w wymienionych armiach, podobnie jak w SZ RP generalnie dzielą się ze względu na podmiot szkolenia (kształcenia) na ćwiczenia z udziałem i bez udziału wojsk. Te pierwsze często też nazywane są ćwiczeniami dowódczymi, zaś te drugie po prostu ćwiczeniami z wojskami[98].

Na podstawie przeprowadzonych badań teoretycznych ale także empirycznych, szczególnie obserwacji ćwiczeń realizowanych w Sztabie Generalnym WP i AON można by uznać, że podział ćwiczeń wg typu na dwie kategorie czyli ćwiczenia z udziałem i bez udziału wojsk jest jak gdyby podziałem nie w pełni kompletnym. Współcześnie inna jest bowiem praktyka szkoleniowa w tym zakresie. Coraz w większym stopniu sięga się do ćwiczeń studyjnych (seminariów, dyskusji) oraz ćwiczeń, których problematyka dotyczy zwalczania (zażegnywania) kryzysów, a także ćwiczeń przygotowujących dowództwa i wojska do likwidacji skutków klęsk żywiołowych i katastrof przemysłowych, w których powinni brać udział przedstawiciele, administracji państwowej, samorządów, organizacji paramilitarnych itp. Również w SZ RP prowadzenie takich ćwiczeń jest ze wszech miar uzasadnione. Z tego wynika potrzeba wydzielenia ich jako odrębnego typu i nazwania go. Byłoby to zbieżne z podziałem stosowanym w klasyfikacji armii sojuszniczych.

Klasyfikacja (podział) ćwiczeń wg kryterium organizacji i sposobu ich prowadzenia jest podziałem zasadniczym. Wyodrębnia on kilka (5) rodzajów ćwiczeń, które stanowią zasadniczą formę szkolenia (przygotowania) oficerów, dowództw (sztabów) i wojsk (żołnierzy) na potrzeby obrony narodowej i sojuszniczej.

---

[98] Por. J. Halik, WŁ. Ślemp, T. Murawski: *Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń w wybranych armiach NATO.* AON, Warszawa 1998.

2.3. Rola i miejsce ćwiczeń w systemie szkolenia wojsk lądowych

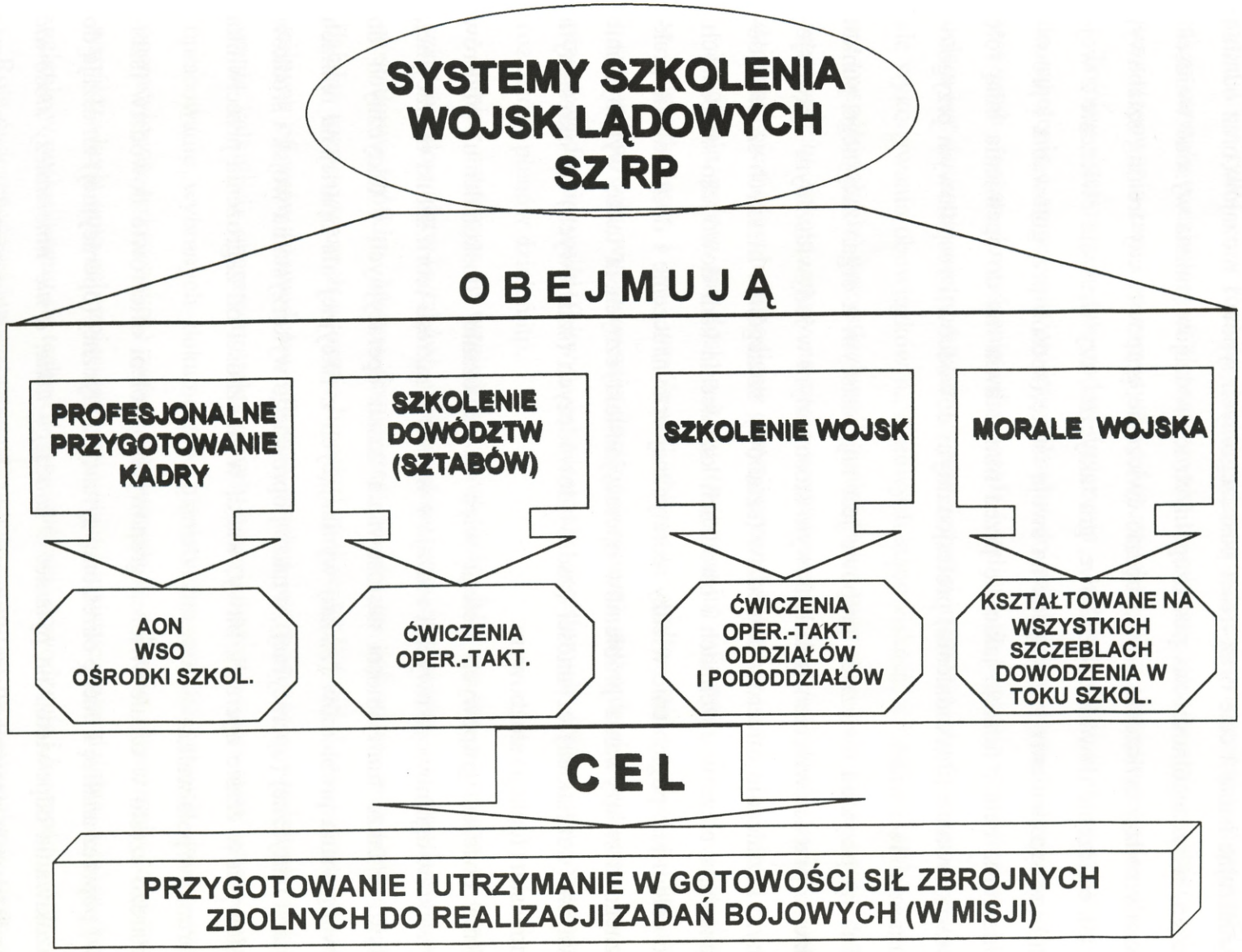
System szkolenia wojsk lądowych z uwagi na konieczność realizacji specyficznych celów i zadań w zakresie wszechstronnego przygotowania dowództw (sztabów) i wojsk do sprawnego i skutecznego działania na polu walki funkcjonuje w oparciu między innymi o podsystemy: szkolenia dowódców i sztabów oraz szkolenia wojsk (rys.10).

Z uwagi na ową specyfikę celów oraz zadań jakie stoją przed wojskami lądowymi przygotowanie dowódców, sztabów i wojsk winno odbywać się za pomocą swoistego układu form oraz metod szkolenia przy wykorzystaniu określonych środków i warunków niezbędnych do realizacji przewidzianych treści.

Jak już wielokrotnie wspomniano do najbardziej skutecznych i w dużym stopniu odpowiadających realizmowi pola walki form szkolenia należą oczywiście ćwiczenia wojskowe. Badania wykazują, że około 80 % czasu przeznaczonego na szkolenie operacyjno-taktyczne w dowództwach (sztabach) oraz jednostkach i instytucjach wojskowych jest wykorzystywana na różnego typu, rodzaju i odmiany ćwiczeń. Dlatego jako forma nauczania i doskonalenia profesjonalnego i zespołowego w całokształcie szkolenia wojskowego odgrywają główną (zasadniczą) rolę, szczególnie w zakresie praktycznego przygotowania do działania na polu walki.

Chociaż ćwiczenia wojskowe jako takie spełniają główną rolę w procesie szkolenia to należy zdawać sobie sprawę z tego, że ich skuteczność i efektywność zależy od trafnego doboru rodzaju lub odmiany ćwiczenia. Z kolei rozpatrując samo ćwiczenie jako przedsięwzięcie dydaktyczne to jego rola i znaczenie będzie tym większa, im oryginalniej będą przygotowane scenariusze (sytuacje operacyjne, taktyczne) rozegrania hipotetycznej walki, bitwy, czy operacji.

W procesie szkolenia (kształcenia) kadr dowódczo-sztabowych trzeba oczywiście uwzględniać podstawowe niejako założenie, że nieco inną rolę i funkcję mają do spełnienia ćwiczenia w szkolnictwie wojskowym (różnych kierunków i poziomów), a inną w szkoleniu i doskonaleniu kadr dowódczych i sztabowych oddziałów, związków taktycznych i operacyjnych. Aby więc ćwiczenia mogły spełniać stosownie do



Rys. 1O. Główne filary systemu szkolenia Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP

potrzeb szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk oraz instytucji i uczelni (szkół) wojskowych, wyznaczoną im rolę i funkcję muszą być opracowane i prowadzone zgodnie z obowiązującą teorią i praktyką oraz z zasadami metodycznymi.

Analizując istotę i cele oraz treści poszczególnych typów i rodzajów oraz odmian ćwiczeń, w szczególności zaś poszczególnych ich rodzajów można wysnuć wniosek, że każdy rodzaj ćwiczenia czy to będzie ćwiczenie grupowe, czy trening sztabowy, czy też ćwiczenie dowódczo-sztabowe, gra taktyczna, czy wreszcie ćwiczenie z wojskami (ze strzelaniem), ze względu na swoją istotę (sposób przygotowania i prowadzenia) oraz cele i funkcje jakie się przed nimi stawia ma do spełnienia inną rolę w przygotowaniu (doskonaleniu) profesjonalnym dowódców i zespołowym przygotowaniu sztabów i wojsk.

Tak na przykład ćwiczenie grupowe jest najprostszym z organizacyjnego punktu widzenia przedsięwzięciem szkoleniowym stosowanym w indywidualnym – profesjonalnym kształceniu oficerów dowództw (sztabów), szczególnie niższych szczebli dowodzenia, a także w uczelniach i ośrodkach kształcenia kadr dowódczo-sztabowych. Jego celem jest pogłębienie wiedzy teoretycznej oraz nauczenie i doskonalenie praktycznego rozwiązywania problemów operacyjno-taktycznych, a także wykonywanie pewnych (wszystkich) czynności (zadań) dowódczych (sztabowych) na określonym stanowisku (funkcji) służbowym.

Rola ćwiczeń grupowych polega więc na nauczaniu (doskonaleniu) oficerów (dowódców ogólnowojskowych i rodzajów wojsk) z zakresu teorii sztuki operacyjnej, taktyki, a także umiejętności zastosowania zasad operacyjnych i taktycznych do rozwiązywania problemów (zadań) wynikających z fikcyjnej ale opartej na realiach sytuacji taktycznej (operacyjnej), a także poprawnego wykorzystania wojsk i środków ogniowych w czasie operacji, bitwy, walki, w zależności od zagrożenia przeciwnika i warunków pola walki.

Bardzo często w czasie ćwiczeń grupowych szkoleni oficerowie dowództw (sztabów) poprzez analizę i ocenę określonej sytuacji taktycznej (operacyjnej) zmuszają do poszukiwania odpowiedzi na pytanie: ... *dlaczego takie, a nie inne należy stosować zasady, reguły postępowania, dlaczego taki, a nie inny układ oceny, wypracowania decyzji i zadań (meldunków) jest najbardziej racjonalny, dlaczego takie, a nie inne*

rozwiązanie taktyczne lub operacyjne jest w danej chwili najbardziej skuteczne (ekonomiczne), dlaczego taki, a nie inny przyjęto system rozpoznania, zabezpieczenia bojowego działań, zabezpieczenia logistycznego itp. Znajdowanie odpowiedzi na te pytania nie tylko uczy rozwiązywania zadań w sytuacji stworzonej w ćwiczeniu, ale także utrwala w szkolonych (kształconych) teoretyczne zasady wykorzystania wojsk, uczy stosowania zasad operacyjnych i taktycznych, a także abstrakcyjnego myślenia.

Trening sztabowy, to taki rodzaj ćwiczenia – treningu, które wykorzystywane jest do szkolenia i zgrywania profesjonalistów do działania w ramach zespołu, którym jest sztab – organ dowodzenia od szczebla batalionu do szczebla strategicznego. Jego celem jest doskonalenie praktycznych umiejętności indywidualnych oficerów w zakresie wykonywania obowiązków na etatowych stanowiskach, a nade wszystko zgrywanie (współdziałanie) wszystkich osób funkcyjnych tworzących ten sztab, poszczególne jego zespoły, sekcje, grupy na rzecz wypracowania danych (kalkulacji) i wariantów działania niezbędnych do podjęcia decyzji przez dowódcę.

Jego rola polega na doskonaleniu (trenowaniu) oficerów różnych specjalności w indywidualnym i we „wspólnym" zbieraniu, studiowaniu, analizowaniu danych i sytuacji w celu wypracowania decyzji (zamiaru) najbardziej pożądanego modelu przeprowadzenia walki (bitwy), opracowania określonych dokumentów, zarządzeń, rozkazów, planów działań itp.

Trening sztabowy ze względu na swoją rolę, jaką się mu wyznacza w procesie szkolenia dowództw (sztabów), jeśli chodzi o czas jego trwania, jest przedsięwzięciem stosunkowo krótkim. Można powiedzieć, że jest on epizodem, jeśli chodzi o czas działań rozpatrywanych w czasie hipotetycznej walki (bitwy). Treścią pracy poszczególnych oficerów (dowódców, oficerów sztabu) jest najczęściej wycinkowe dokonywanie kalkulacji operacyjno-taktycznych i wariantowanie sposobów użycia wojsk, opracowanie wybranych dokumentów planistyczno-mobilizacyjnych, wykonywanie operacyjnych (taktycznych) zadań sztabowych w zakresie organizacji dowodzenia, współdziałania oraz zabezpieczenia bojowego i logistycznego działań, a także doskonalenie w posługiwaniu się technicznymi środkami dowodzenia i łączności.

Rola ćwiczeń dowódczo-sztabowych polega, natomiast na doskonaleniu twórczego stosowania wiedzy teoretycznej w praktycznym rozwiązywaniu problemów i zadań

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

W ćwiczeniach dowódczo-sztabowych realizowanych w ramach procesu dydaktycznego w uczelniach wojskowych, szczególnie w AON ich rola polega na stopniowym wdrażaniu oficerów do pracy zespołowej oraz na zrozumieniu istoty współpracy, jej zależności i wzajemnych powiązań poszczególnych funkcji, zespołów sztabu i ogólnie dowództwa w procesie przygotowania i prowadzenia działań (operacji). Jest to rola wyjątkowo ważna. Studenci bowiem na każdym roku (semestrze) studiów, po odbyciu ćwiczeń grupowych są stopniowo wdrażani do pracy w ramach dowództwa (sztabu) wykonując prace (zadania) związane ze specjalnością lub wyznaczoną inną rolą (funkcją) w ćwiczeniu.

Zwykle w pierwszej kolejności są to role jakie im się wyznacza już w czasie trwania ćwiczeń grupowych, w których wykorzystywane są elementy ćwiczeń dowódczo-sztabowych. Ćwiczący analizują i oceniają sytuację (położenie) w ujęciu statycznym. Po podjęciu decyzji (zamiaru) uzasadniają wspólnie jej realność i zasadność w danych warunkach, a także przedstawia się im optymalny wariant w danej sytuacji, jako jeden z możliwych do przyjęcia. Jest to bardzo istotne z dydaktycznego i metodycznego punktu widzenia, gdyż rozwiązywanie (omawianie) wspólne przyjętych indywidualnych rozwiązań uczy ich rozważnego i krytycznego podejścia do rozwiązywanych problemów, pokazując jednocześnie konsekwencje złych (błędnych) decyzji.

Podobną rolę, lecz o większym stopniu trudności, bardziej zbliżoną do realiów pola walki odgrywają w AON ćwiczenia szkieletowe i ćwiczenia dowódczo-sztabowe ze wspomaganiem komputerowym.

Rola kolejnego rodzaju ćwiczeń, jakim jest gra taktyczna również wynika z potrzeb szkoleniowych dowódców i sztabów. Jej istota opiera się generalnie na zbliżeniu działań ćwiczących do realiów pola walki. Decyduje o tym przestrzeń, czas, a także dwustronność działań z wykorzystaniem systemów i środków dowodzenia. W ćwiczeniach tych zachowany jest „szkielet organizacyjny" ćwiczącego szczebla, a ćwiczące dowództwa (sztaby) występują w etatowym lub zorganizowanym na czas ćwiczenia składzie (np. w ćwiczeniach prowadzonych w szkolnictwie wojskowym). Waga ich roli przejawia się także w tym, że znacznie wzrasta nie tylko stopień trudności ale i zbliżanie do realiów przyszłego pola walki (bitwy). Również autentyczność rozpatrywanych sytuacji jest znacznie realniejsza niż w ćwiczeniach grupowych i dowódczo-sztabowych. W grach taktycznych wykorzystuje się bowiem, jak już wspomniano etatowe środki dowodzenia, łączności i automatyzacji dowodzenia, rozwija się także i przemieszcza stanowiska dowodzenia zgodnie z rozwojem sytuacji (położenia) taktycznej (operacyjnej) z zachowaniem wszelkich zasad ich ochrony i obrony.

Duża rola ćwiczeń dowódczo-sztabowych i gier taktycznych wynika również z tego, że pomimo niewielkich środków materialnych i środków walki oraz przy zaangażowaniu niewielkich sił realizm (w stosunku do hipotetycznego pola walki) wzrasta, co pozwala osiągnąć wysokie efekty szkoleniowe dowódców, dowództw (sztabów).

Największą rolę w szkoleniu dowództw (sztabów) i wojsk odgrywają jednak ćwiczenia taktyczne z wojskami. Oparte są one bowiem na najwyższym stopniu realizmu. Ponadto tylko w tych ćwiczeniach występują praktycznie trzy podstawowe elementy (podmioty) działania, tak jak we współczesnych działaniach tj. dowódcy, dowództwa (sztaby) oraz wojska. Również obieg informacji o sytuacji, decyzjach i o realizacji zadań jest najpełniejszy.

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

Efekty szkolenia (kształcenia) w zasadniczym stopniu zależą od miejsca ćwiczeń w strukturze szkolenia wojsk, doskonalenia profesjonalnego oficerów oraz całych dowództw (sztabów), a także kształcenia słuchaczy i studentów szkół (ośrodków szkolenia) i uczelni wojskowych.

Jeżeli założymy – zgodnie zresztą z definicją ogólną, jak również na podstawie przeprowadzonych badań, że istotą ćwiczeń rozumianych jako czynność (działanie) jest wielokrotne wykonywanie czynności w celu opanowania umiejętności praktycznego stosowania wiedzy teoretycznej i umownych założeń (zasad, reguł) do rozwiązywania zadań, organizowania i kierowania ich realizują, to kolejność stosowania form organizacyjnych szkolenia (kształcenia) w dowództwach (sztabach), uczelniach wojskowych i oddziałach, pododdziałach powinna być następująca:

a) w procesie szkolenia i doskonalenia kadr dowódczo-sztabowych (w dowództwach i instytucjach wojskowych): wykłady lub informacje; seminaria; różnego rodzaju ćwiczenia taktyczne (operacyjne); konwersatoria;
b) w procesie kształcenia w wyższym szkolnictwie wojskowym: wykłady; ćwiczenia taktyczne (operacyjne); seminaria lub konwersatoria (tylko na studiach podyplomowych);
c) w szkoleniu wojsk (żołnierzy): pogadanki; instruktaże; praktyczne wykonywanie czynności; musztra bojowa; ćwiczenia (zajęcia) taktyczne.

Generalnie na podstawie literatury przedmiotu jak również przeprowadzonych badań empirycznych, w wymienionych wyżej środowiskach, w których realizowany jest proces szkolenia (kształcenia), na początku cyklu zajęć z danego przedmiotu (działu) tematu powinny występować wykłady nie zależnie od ich typów i rodzajów[99], a także informacje. Służą one bowiem przekazywaniu określonej (niezbędnej) wiedzy (wiadomości) z zakresu teoretycznych i praktycznych zasad prowadzenia działań, oraz inspirowaniu szkolonych (kształconych) oficerów (żołnierzy), dowództwa (sztaby) do jej poszukiwania i samodzielnego zdobywania w czasie pracy samodzielnej lub tzw. samodoskonalenia[100]. Wykłady, najczęściej konwencjonalne, konwersatoryjne, czy problemowe (ze względu na stopień aktywizacji szkolonych/kształconych) są

---

[99] Zob. K. Żegnałek (Red.): *Metodyka kształcenia w AON.* AON, Warszawa 1995, s. 87.
[100] Zob. *Słownik języka polskiego.* PWN, Warszawa 1979, s 308.

najczęściej stosowane w szkolnictwie wojskowym. Natomiast informację (w ramach tzw. szkolenia zbiorowego) stosuje się raczej w ramach doskonalenia kwalifikacji dowódców i oficerów sztabu jednostek.

Kolejną formą organizacyjną szkolenia (kształcenia) w dowództwach (sztabach), a także w uczelniach wojskowych jest seminarium. Może ono występować po wykładzie przed ćwiczeniem praktycznym (taktycznym lub operacyjnym) lub też po ćwiczeniu. Jego celem jest pogłębienie i poszerzenie wiedzy w zakresie danej dziedziny zdobytej w czasie wykładów, zajęć praktycznych, ćwiczeń taktycznych (operacyjnych) lub samodzielnego studiowania. Ponadto dzięki zajęciom seminaryjnym osiąga się inne cele o charakterze dydaktycznym. Seminarium w szkoleniu dowództw (sztabów) oraz w uczelniach wojskowych jest taką formą, w ramach której oficerowie studenci uczą się sztuki przekonywania, analitycznego i syntetycznego myślenia, umiejętności indukcyjnego i dedukcyjnego rozumowania oraz poprawnych metod wnioskowania[101].

Celem seminarium jest również wdrażanie oficerów dowództw (sztabów) i studentów (słuchaczy) uczelni wojskowych do studiowania wszelkich źródeł wiedzy oraz krytycznego posługiwania się nimi. W toku seminarium oficerowie (studenci) maja możliwość uporządkowania uprzednio zdobytej wiedzy, uściślić niektóre pojęcia lub wypracować wspólne stanowisko w kwestiach spornych lub niejednoznacznie przedstawianych w różnych źródłach. Jest ono także doskonałą okazją do wyrabiania u szkolonych samodzielności myślenia, odwagi prezentowania własnych sądów i opinii, umiejętności ścisłego przedstawiania cudzych poglądów oraz formułowania myśli własnych i ich wygłaszania przed audytorium. Tak więc seminarium jest formą szkolenia (kształcenia) niezwykle cenną ze względu na charakteryzujące ją wymienione walory[102].

W uczelniach wojskowych stosuje się przed lub po ćwiczeniach również takie formy kształcenia jak repetytorium i konwersatorium, które polegają na prowadzeniu przez wykładowcę, kierownika (zajęcia) rozmów ze studentami na dany temat[103].

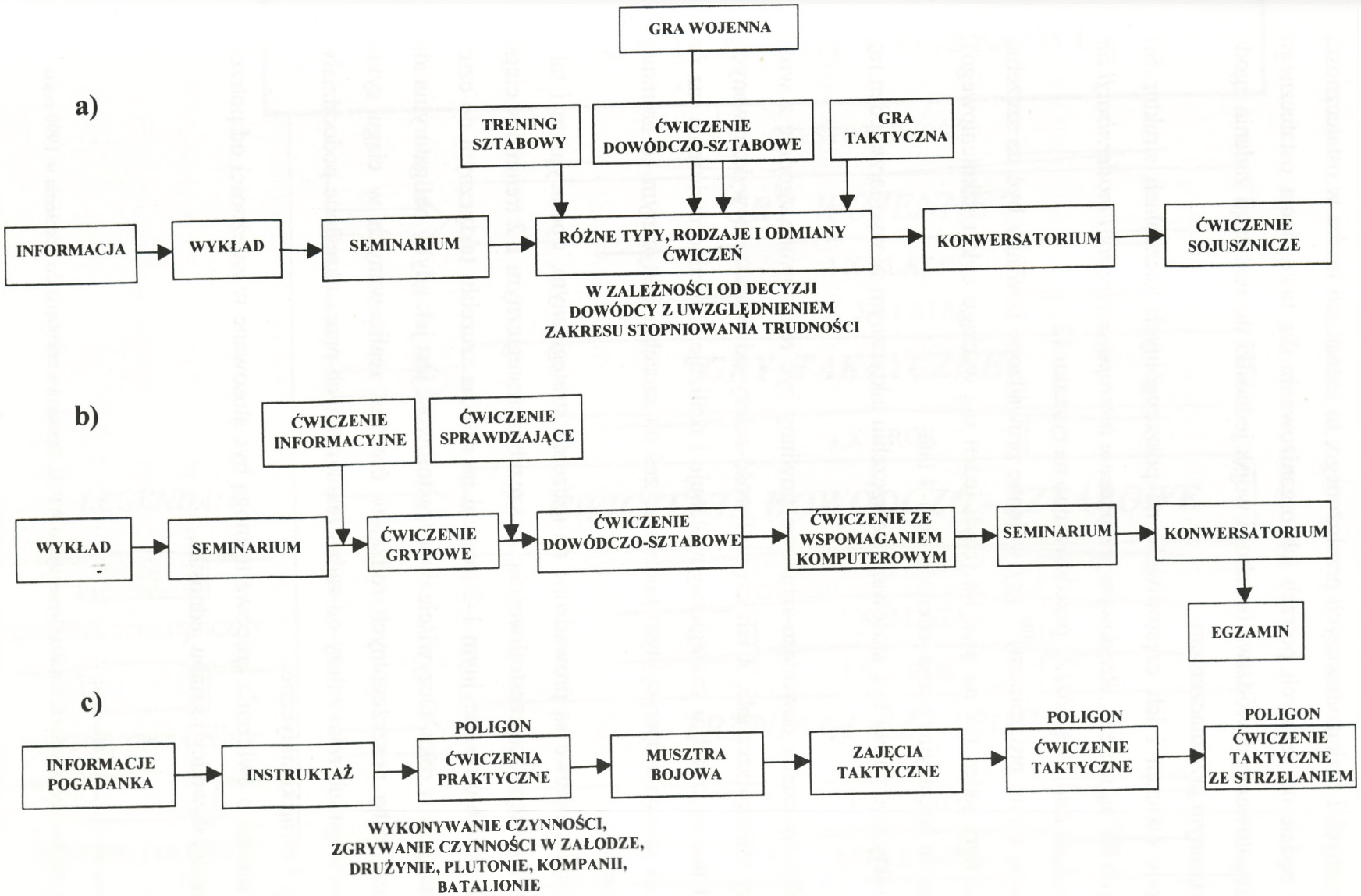
---

[101] Por. K. Żegnałek: *Metodyka kształcenia w AON.* AON, Warszawa 1995, s. 93.
[102] Ibidem, s. 93.
[103] Zob. *Słownik wyrazów obcych.* PWN, Warszawa 1980, s. 389.

Po takim wprowadzeniu w wiedzę teoretyczną przechodzi się do praktycznej działalności, czyli do takiej formy, która pozwoliłaby zdobytą wiedzę zastosować w praktycznym działaniu. Do takich form, które pozwalają na praktyczne zastosowanie zdobytej wiedzy w praktyce należą różne typy, rodzaje i odmiany ćwiczeń wojskowych. Miejsce ćwiczeń w procesie szkolenia (kształcenia) dowództw (sztabów) i wojsk oraz uczelni wojskowych przedstawiono na rysunku 11.

Zastosowanie określonego rodzaju ćwiczenia będzie prawie zawsze uzależnione od stopnia przygotowania (zaawansowania) uczestników ćwiczenia, od sposobu i jakości rozwiązywanych problemów taktycznych i operacyjnych. Wiadomo bowiem, że ćwiczenie grupowe będzie stosowane wówczas, gdy wystąpi potrzeba przygotowania profesjonalnego do rozwiązywania problemów przez określoną osobę funkcyjną. Ćwiczenie to poza tym jest ze względu na realizm najniżej usytuowane w hierarchii ćwiczeń i ponadto odznacza się znaczna umownością i wręcz „prostotą" organizacyjną. Trening sztabowy czy ćwiczenie dowódczo-sztabowe mogą być stosowane po zrealizowaniu ćwiczeń grupowych. Taka zależność jest konieczna ze względu na stopień złożoności i trudności rozwiązywanych problemów. Każde kolejne ćwiczenie – rodzaj ćwiczenia – będzie implikowane złożonością sytuacji taktycznej (operacyjnej), warunkami w jakich przyjdzie szkolonym rozwiązywać problemy (w coraz większym stopniu zbliżonych do warunków realnego pola walki, bitwy) oraz czasem, który decydował będzie o powodzeniu (zwycięstwie) w walce.

Kolejność stosowania ćwiczeń, kreuje m.in. realizm pola walki tzn. ćwiczenia grupowe, treningi sztabowe, ćwiczenia dowódczo-sztabowe, gry wojenne i ćwiczenia z wojskami i ze strzelaniem jest stosowana w szczególności w szkoleniu (kształceniu) oficerów w uczelniach wojskowych. Natomiast w dowództwach (sztabach) i wojskach realizacja odpowiedniego rodzaju ćwiczenia oraz ich odmian uzależniona będzie od zadania głównego, które otrzymał dany pododdział, oddział, związek taktyczny, czy operacyjny. Zadanie główne dla jednostki określa dowódca wyższego szczebla, a jednostka przygotowuje się do jego realizacji na wypadek ewentualnego zagrożenia, kryzysu lub wojny (misji). W zależności od szczebla i struktury organizacyjnej jednostki poszczególne ćwiczenia są realizowane z większą lub mniejszą częstotliwością



Rys. 11. a) Miejsce ćwiczeń wojskowych w szkoleniu i doskonaleniu kadr dowódczo-sztabowych w dowództwach (sztabach) i instytucjach wojskowych;
b) Miejsce ćwiczeń wojskowych w procesie kształcenia w uczelni (szkole) wojskowej;
c) Miejsce ćwiczeń wojskowych w procesie szkolenia wojsk.

uzależnioną od konieczności utrzymywania przez nią określonej kategorii zdolności bojowej. Co prawda częstotliwość ćwiczeń jest generalnie określona w dokumentach planistycznych i rozkazodawczych przełożonego, to jednak ich liczba w ostateczności zależeć będzie od realnych potrzeb ich organizowania dla osiągnięcia ostatecznego celu przygotowania dowództwa (sztabu) i wojsk jednostki do realizacji zadania zgodnie z wojennym przeznaczeniem.

Rodzaje ćwiczeń i ich częstotliwość na poszczególnych szczeblach struktur Sił Zbrojnych RP zgodnie z *„Rządowym programem interoperacyjności i modernizacji Sił Zbrojnych na lata 1989-2012"* przedstawiono na rysunku 12.

Zgodnie z tym programem,[104] gry wojenne prowadzone powinny być na szczeblu strategicznym jeden raz na pięć lat (czyli jeden raz w ciągu cyklu szkoleniowego). Na szczeblu operacyjnym zaś jeden raz na 3-4 lata.

Gry taktyczne winny być stosowane na szczeblu taktycznym w wymiarze jeden raz w roku.

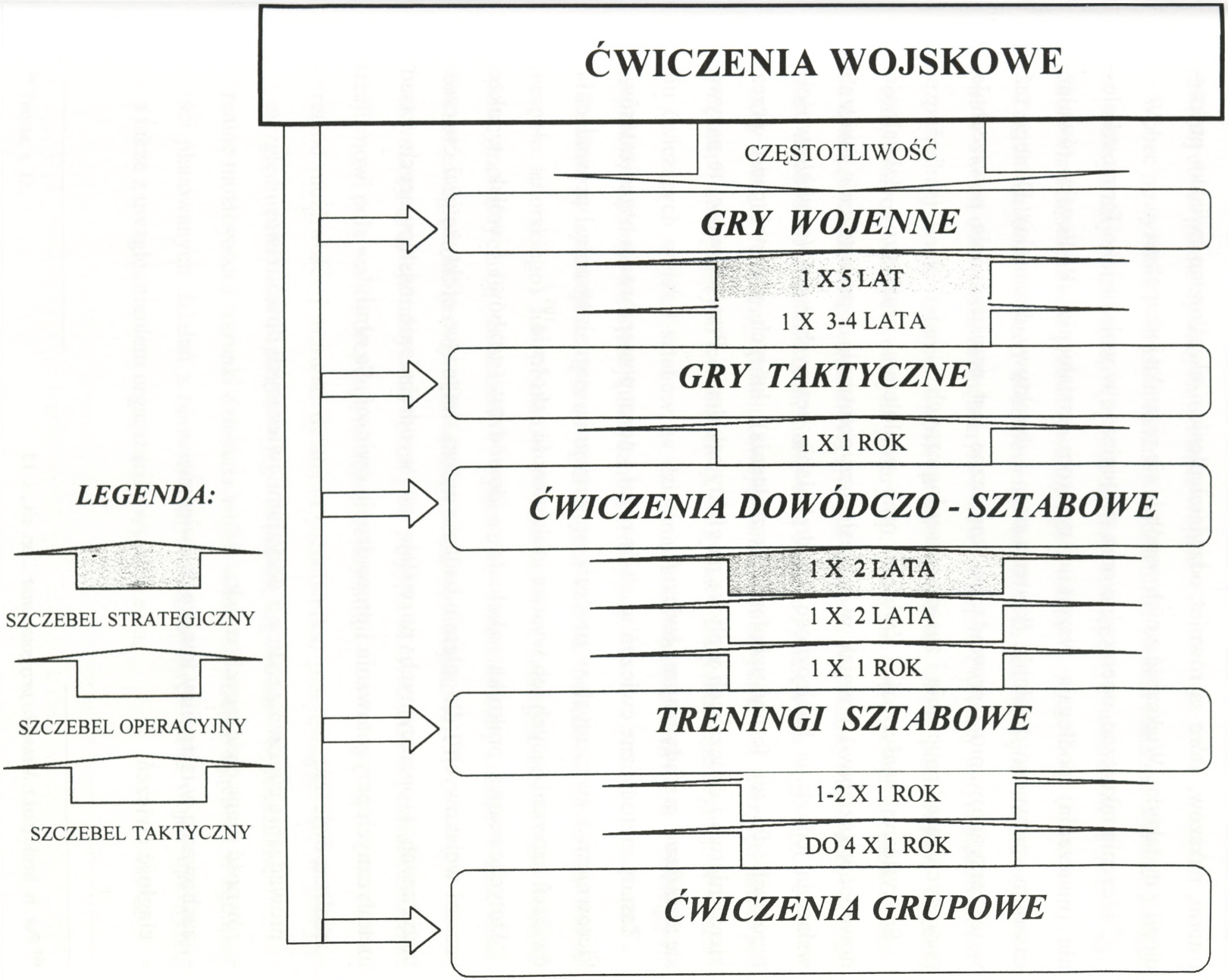
Z kolei ćwiczenia dowódczo-sztabowe powinny być realizowane zgodnie z wolą dowódcy danego szczebla, a ich częstotliwość zależy od charakteru wykonywanych zadań. I tak na szczeblu strategicznym planuje i realizuje się jedno ćwiczenie raz na 2 lata, na szczeblu operacyjnym podobnie, zaś na szczeblu taktycznym co najmniej jedno w roku.

Treningi sztabowe są prowadzone na szczeblu strategicznym, operacyjnym i taktycznym z następującą częstotliwością: na szczeblu strategicznym 1-2 treningi w ciągu roku; na szczeblu operacyjnym 1-2 treningi na rok; na szczeblu taktycznym do czterech treningów w roku. Oczywiście owa częstotliwość jest jak gdyby obligatoryjna ale faktyczna liczba poszczególnych rodzajów ćwiczeń realizowanych w ciągu cyklu szkoleniowego lub roku zależy od zadań realizowanych przez określone pododdziały, oddziały i związki taktyczne.

Jeśli chodzi o ćwiczenia grupowe to mogą być stosowane w zależności od potrzeb i możliwości dowódcy i sztabu jednostki.

---

[104] Por. Wytyczne Zastępcy Szefa Sztabu Generalnego WP ds. Systemów szkolenia do szkolenia w 1999 roku.



Rys. 12. Rodzaje ćwiczeń i ich częstotliwość na poszczególnych szczeblach struktury Sił Zbrojnych RP

2.4. Zasady metodyczne ćwiczeń

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

Ćwiczenia taktyczne, operacyjne oraz strategiczne w wojsku jako forma szkolenia (nauczania) podlegają wszelkim rygorom kształcenia. Podlegają również zasadom sprawnego działania (kryteria ocen i dyrektywy działania). Dlatego też w ich przygotowaniu i prowadzeniu konieczne jest przestrzeganie powszechnie przyjętych zasad nauczania i zasad prakseologicznych.

Specyficzne właściwości ćwiczeń oraz wieloletnia praktyczna działalność dowódców (sztabów) i wojsk w zakresie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń wskazują jednak na konieczność wyodrębniania pewnych reguł (prawidłowości) typowych dla tej formy szkolenia (kształcenia), których przestrzeganie przez kierownictwo i ćwiczących wpływa na efekty szkolenia. Prawidłowości te nazywa się **zasadami metodycznymi ćwiczeń**.

Zasady metodyczne ćwiczeń to zbiór reguł i norm postępowania organizatorów, kierownictw i ćwiczących w procesie opracowania, organizowania i prowadzenia ćwiczeń zapewniających ich wysoką efektywność szkolenia[105].

Dotychczasowa praktyka szkoleniowa dowództw (sztabów) i wojsk, a także uczelni wojskowych i długoletnie badania autora dotyczące efektywności ćwiczeń taktycznych i operacyjnych pozwalają na wyodrębnienie następujących zasad metodycznych przygotowania i prowadzenia ćwiczeń. Są nimi:

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

---

[105] Por. B. Szulc (red.): *Metodyka przygotowania* ... op. cit., s. 13.

Zasada realizmu ćwiczeń powinna wyrażać się w tym, aby każde ćwiczenie przygotowywane i prowadzone w wojskach było w jak największym stopniu odzwierciedleniem przewidywanego (hipotetycznego) obrazy pola walki, a jednocześnie umożliwiało działania ćwiczącym dowództwom (sztabom) i wojskom w warunkach zbliżonych do przewidywanych w czasie wojny.

Wobec powyższych określeń można stwierdzić, że zasada realizmu ćwiczeń polega na maksymalnym zbliżeniu (upodobnieniu) koncepcji i warunków ćwiczeń do rzeczywistych warunków przewidywanego pola walki.

Zasada realizmu ćwiczeń w odniesieniu do różnych ich rodzajów można rozpatrywać w dwóch obszarach, zewnętrznym i wewnętrznym. Pierwszy dotyczy problemów bezpośredniej walki (starcie dwóch przeciwstawnych stron, pozorowanie działań wojsk, rannych, zabitych, okrzyki, pożary itp. Drugi zaś dotyczący problemów działania ćwiczących dowództw (sztabów) i wojsk w czasie wypracowywania decyzji i zamiaru działania, stawiania zadań, kierowania ogniem i manewrem wojsk itp.

Aby zasada realizmu spełniła swoją funkcję niezbędne jest uwzględnianie jej w czterech następujących czynnikach tj.: w sytuacji taktyczno-operacyjnej; w działaniu ćwiczących wojsk i sztabów; w działaniu kierownictwa ćwiczenia i podległych zespołów; w obiegu informacji taktyczno-operacyjnej.

Realizm w sytuacji taktyczno-operacyjnej zależeć będzie od głównego autora (zespołu autorskiego) lub planistów ćwiczenia, a w szczególności od ich wiedzy operacyjno-taktycznej, zdolności i wyobraźni. Przewidywany obraz walki musi również uwzględniać zasady obowiązującej doktryny wojskowej[106].

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

- realne możliwości i warunki działania przeciwnika, przejawiające się w pełnym uwzględnieniu zasad i sposobów jego działania, organizacji i wyposażenia;
- realne możliwości i warunki działania wojsk własnych przejawiające się w zgodności planowanych działań z obowiązującym regulaminem walki wojsk lądowych, a także z uwzględnieniem organizacji i wyposażenia;

---

[106] Tamże, s. 15.

- realne warunki czasowo-przestrzenne wynikające z logicznych kalkulacji i zapewniające realizacje zadań;
- właściwe wykorzystanie warunków terenowych oraz możliwości i walorów sprzętu bojowego.

Realne działania ćwiczących dowództw (sztabów) i wojsk uzależnione są od:

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

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

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

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

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

Polegać to powinno na:

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

Natomiast istotą działania zespołów podgrywających powinno być:

- realne (zgodne z zasadami dowodzenia oraz czasem) przekazywanie zarządzeń, stawianie zadań bojowych itp.;
- tworzenie sytuacji stosownie do decyzji ćwiczących lub przyjętych meldunków;
- sukcesywne informowanie ćwiczących w roli przełożonych oraz zgodnie z zapotrzebowaniem ćwiczących (stosownie do obowiązujących zasad) o sąsiadach;
- informowanie ćwiczących o rezultatach działań podległych im elementów ugrupowania, które w praktyce nie działają;
- meldowanie decyzji w roli podwładnych i przydzielonych elementów ugrupowania;
- podawanie wiadomości o przeciwniku (uzyskanych przez przełożonego, sąsiadów, elementy rozpoznawcze itp.);
- inscenizowanie (przekazywanie, meldowanie) o stratach, zagrożeniach i zniszczeniach[107].

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

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

---

[107] Tamże, s 17.

Zasada prowadzenia ćwiczenia zgodnie z decyzjami ćwiczących dowódców powinna się wyrażać w szerokim stosowaniu formuły polegającej na pełnym uwzględnianiu decyzji ćwiczących dowódców we wszystkich fazach (epizodach) ćwiczenia[108]. Przestrzeganie tej zasady ma wielkie znaczenie i wpływa na zwiększenie realności ćwiczenia, wyzwala również aktywność i inicjatywę ćwiczących. Tak naprawdę ta zasada nie do końca może być zrealizowana w toku ćwiczeń, chociażby dlatego, że już na etapie opracowania koncepcji ćwiczenia kierownik (zespół autorski) opracowuje cele i zagadnienia szkoleniowe, a to już stanowi, iż pełne uzależnienie przebiegu ćwiczenia od decyzji ćwiczących dowódców jest w praktyce niemożliwe. Niemniej jednak w każdym typie i rodzaju ćwiczenia należy dążyć do przestrzegania głównych reguł wynikających z niniejszej zasady. Wydaje się, że występuje tu pewna sprzeczność, lecz w istocie jest ona pozorna. Kierownictwo ćwiczenia bowiem ma zawsze możliwość doprowadzenia do sytuacji (położenia), w której ćwiczący dowódca może dokonywać korekty podjętych już decyzji lub też podejmować nowe według zamierzeń (planów) kierownictwa, nawet o tym nie wiedząc.

Ukierunkowanie dowódcy do podjęcia pożądanej przez kierownictwo ćwiczenia decyzji (zamiaru działań) można uzyskiwać poprzez tworzenie odpowiednich sytuacji taktycznych i operacyjnych, a ponadto elastyczne i sprawne działanie zespołów podgrywających, w tym stosowanie „kar" i „premii" taktycznych (operacyjnych) w czasie działań[109].

Przestrzeganie niniejszej zasady ma szczególne znaczenie w ćwiczeniach dwustronnych (gry taktyczne, wojenne). Nie stosowanie tej zasady obniży efektywność ćwiczenia, a także wpłynie na obiektywność oceny działania ćwiczących dowódców.

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

---

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

[109] Zob. B. Szulc (red.): *Metodyka przygotowania* ..., op. cit., s. 19.

Reguły te powinny dotyczyć następujących kwestii:

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

Bardzo istotne jest również ustalenia określonych kryteriów oceny. Obok powszechnie przyjmowanych i ustalanych w wojsku kryteriów i zasad oceniania ujętych w programach ocen inspekcji i kontroli kompleksowej[110] celowe jest, szczególnie w ćwiczeniach dwustronnych, do każdego ćwiczenia wprowadzenie określonych wyznaczników. Powinny one być podane do wiadomości zarówno jednej jak i drugiej stronie biorącej udział w ćwiczeniu. Doświadczenia wskazują, że należy ustalać określone kryteria oceny co do następujących obszarów działań:

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

Zasada zachowania w tajemnicy koncepcji ćwiczenia polega na niedopuszczeniu do przeniknięcia wszelkich danych o ćwiczeniu do ćwiczących, a przez to utrzymanie ich wysokiej aktywności szkoleniowej.

Zasadę tę należy rozumieć w szerokich kontekstach ćwiczeń. Chodzi w niej bowiem zarówno o utrzymanie w tajemnicy koncepcji ćwiczenia tzn. kwestii organizacyjno-metodycznych jak również taktyczno-operacyjnych. Szkodliwość przeniknięcia danych do ćwiczących jest oczywista.

---

[110] W Siłach Zbrojnych RP na wzór innych armii NATO wprowadzono (projekt) program oceny dowództw (sztabów) i wojsk w czasie inspekcji i kontroli kompleksowej.

Prowadzone badania oraz praktyka ćwiczeń wskazuje, że posiadanie przez ćwiczących niedozwolonych danych wpływa najczęściej na:

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

Szczególnie niebezpiecznym (nieodpowiednim) momentem przeniknięcia danych o ćwiczeniu jest etap jego opracowania. Z reguły odpowiednie dowództwa (sztaby) interesują się ćwiczeniem na długo przed jego faktycznym rozpoczęciem co w znaczny sposób osłabia ich motywację do „ćwiczenia" w trakcie samego ćwiczenia gdyż są one już „zmęczone" tym ćwiczeniem[111].

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

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

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

---

[111] W czasie badań, wielu respondentów zwracało uwagę na tę kwestię i podkreślało, że dzieje się tak i obecnie w czasie ćwiczeń w jednostkach.

itp., często także względami bezpieczeństwa ćwiczących i osób postronnych (podczas strzelań).

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

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

ROZDZIAŁ 3
ĆWICZENIA WOJSK LĄDOWYCH W UJĘCIU TEORII DYDAKTYCZNEJ I PRAKSEOLOGICZNEJ

Jak już wcześniej wspomniano ćwiczenia wojskowe ze swej istoty są elementem systemu szkolenia (kształcenia) obejmującego Siły Zbrojne RP, ale także są elementem podsystemów występujących na poszczególnych szczeblach struktury wojsk aż do najmniejszego organizmu (pododdziału). Podobne podsystemy dotyczą poszczególnych filarów systemu szkolenia, do których zaliczamy m.in. szkolenie dowództw (sztabów) i szkolenie wojsk.

Z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia badaniem oraz opisaniem poszczególnych elementów zajmuje się ogólna dydaktyka wojskowa, dydaktyki szczegółowe, a także dydaktyki przedmiotowe (metodyki). Wiadomo bowiem, że dydaktyka, a szczególnie proces szkolenia (kształcenia) jako odzwierciedlenie praktyczne istniejącego systemu szkolenia ściśle jest związany z podstawowymi zasadami sprawnego działania traktowanego jako kryteria ocen oraz jako dyrektywy działania wynikające z prakseologii czyli teorii o praktyczności działania[112].

Przedstawienie ogólnych kierunków (podejść) a także teoretyczno – praktycznych wskazówek wynikających z teorii dydaktycznej i prakseologicznej będzie zasadniczą treścią niniejszego rozdziału.

3.1. Ćwiczenie wojskowe jako zjawisko dydaktyczne

Rozpatrując ćwiczenie jako zjawisko, czyli coś co należy badać i posługując się w zasadzie definicją w pewnym sensie uwzględniającą miejsce i czas jego zaistnienia. Zważywszy, że ćwiczenie realizowane jest w celu nauczenia (wykształcenia) określonych osób, zespołów (oficerów, żołnierzy, pododdziałów) tak, aby mogli oni skutecznie prowadzić przyszłą walkę (bitwę, operację), można je potraktować jako zjawisko

[112] Zob. T. Pszczołowski: *Zasady sprawnego działania.* WP Warszawa 1982, s. 154.

dydaktyczne. A skoro zjawisko dydaktyczne to muszą nań składać się takie elementy (czynniki), które powodowałyby, że owo zjawisko zaistnieje w ogóle. Do tych czynników zaliczyć można podmiot szkolenia (kształcenia) czyli w przypadku ćwiczeń dowództwo (kierownictwo ćwiczenia i ćwiczących);[113] zadania (problemy) dydaktyczne, w ćwiczeniu zadania (problemy) taktyczne, operacyjne, strategiczne; sytuację dydaktyczną (w ćwiczeniu sytuację taktyczną, operacyjną,); realność (w ćwiczeniu realizm pola walki oraz reguły postępowania czyli zasady szkolenia (kształcenia), a także zasady prowadzenia działań bojowych. (rys. 13)

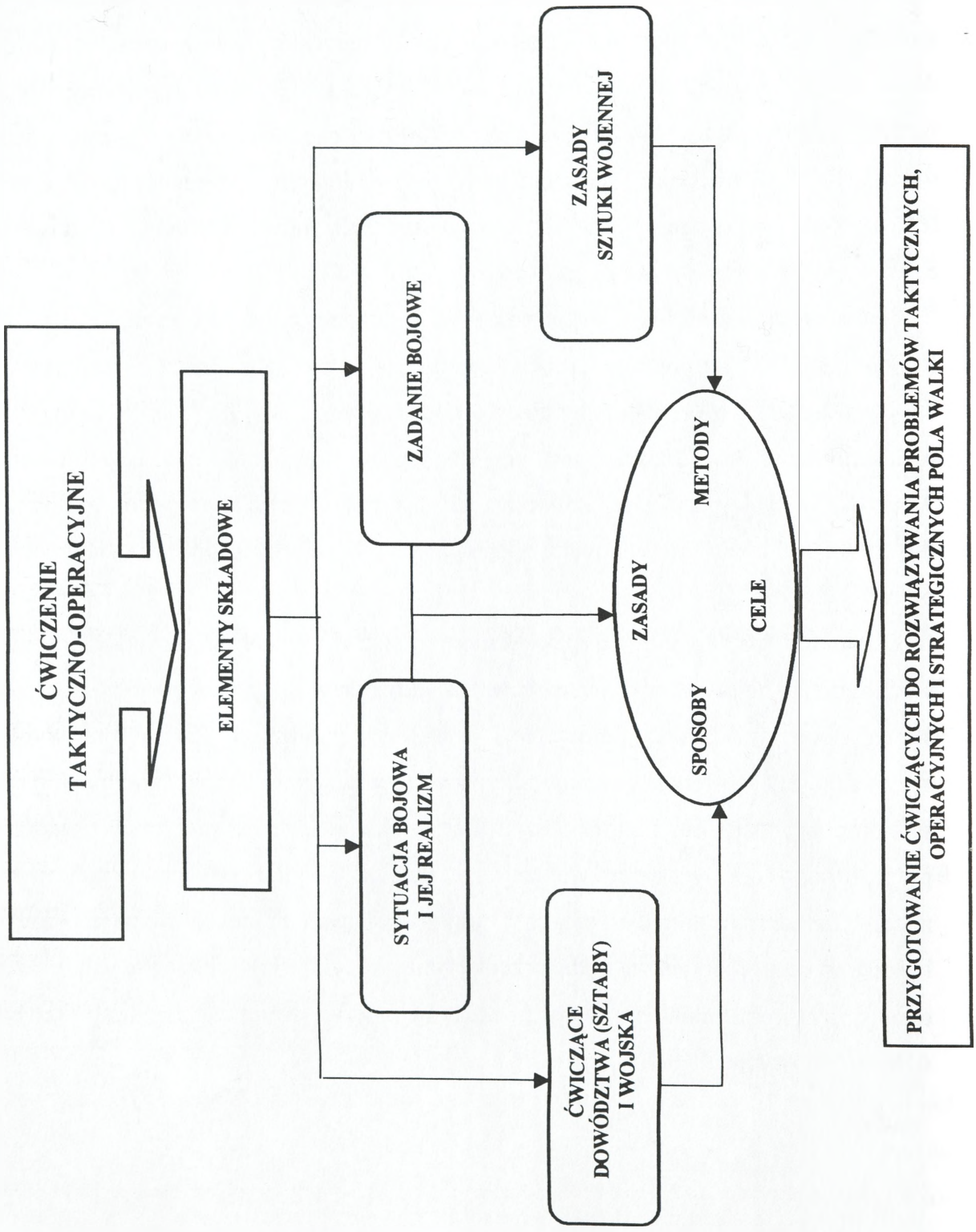
Podmiotem szkolenia (kształcenia) w ćwiczeniach wojskowych są dowódcy (dowództwa) określonych szczebli dowodzenia odpowiedzialni za przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń występujący w ćwiczeniu jako kierownik/kierownictwo ćwiczenia czyli dowództwo (sztab) przełożonego w stosunku do ćwiczących czyli dowódców, oficerów sztabów, żołnierzy lub dowództw (sztabów) pododdziałów, oddziałów i związków taktycznych (operacyjnych) w zależności od typu, rodzaju oraz odmiany ćwiczenia.

Zadaniami (problemami) dydaktycznymi[114] w ćwiczeniach wojskowych są najczęściej zadania bojowe stawiane ćwiczącym (dowództwom, sztabom) dotyczące określonego rodzaju działań bojowych i szczebla dowodzenia. Zadania te wynikają zazwyczaj z określonej sytuacji taktycznej (operacyjnej, strategicznej). Mogą być stawiane bezpośrednio (ustnie) przez kierownika ćwiczenia, przedstawiciela sztabu przełożonego (kierownictwa ćwiczenia), a także przy wykorzystywaniu środków łączności i urządzeń automatyzujących i wspomagających proces dowodzenia. Zadania bojowe z reguły dotyczyć będą przedsięwzięć (czynności) realizowanych w czasie dnia (doby) walki, niekiedy mogą również obejmować swoim zasięgiem dłuższy okres działań bojowych.

---

[113] W tym przypadku jako ćwiczących można potraktować indywidualne osoby funkcyjne dowództw (sztabów) oraz żołnierzy jako zespoły, sekcje, grupy (sztaby) i wojska (pododdziały, oddziały, związki taktyczne itp.).

[114] Problem dydaktyczny to trudność o charakterze dydaktycznym, to znaczy trudność, w sensie naukowym pozorna stworzona przez nauczyciela (wykładowcę) dla celów dydaktycznych. Zob. J. Zakrzewski: *Wybrane zagadnienia dydaktyki wojskowej*. ASG WP, Warszawa 1974.


ĆWICZENIE
TAKTYCZNO-OPERACYJNE
ELEMENTY SKŁADOWE
ZADANIE BOJOWE
SYTUACJA BOJOWA
I JEJ REALIZM
ĆWICZĄCE
DOWÓDZTWA (SZTABY)
I WOJSKA
ZASADY
SZTUKI WOJENNEJ
ZASADY
METODY
SPOSOBY
CELE
PRZYGOTOWANIE ĆWICZĄCYCH DO ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW TAKTYCZNYCH,
OPERACYJNYCH I STRATEGICZNYCH POLA WALKI

Sytuacja dydaktyczna[115] to w ćwiczeniu określona sytuacja taktyczna, operacyjna, i jej realizm. Jest to bardzo ważny czynnik, można by nawet rzec podstawowy, aby móc określić przedsięwzięcie dydaktyczne – ćwiczeniem wojskowym. Właśnie sytuacja taktyczna (operacyjna) stworzona (zainscenizowana) w ćwiczeniu, zarówno ta dotycząca realności sytuacji bojowej jak i realności działania ćwiczących i kierownictwa ćwiczenia (przełożonego), a także realności czasu obiegu informacji (zadań, meldunków itp.) przy wykorzystaniu realnie funkcjonujących urządzeń łączności sprzyja nauczaniu, doskonaleniu, zgrywaniu (współdziałaniu), sprawdzaniu uczestników ćwiczenia. Jak widać wszelkie uwarunkowania zbliżające sytuację dydaktyczną do realiów występujących w działaniu dowództw (sztabów i wojsk) w walce bitwie, operacji służą realizacji celów indywidualnego i zespołowego szkolenia (kształcenia) uczestników ćwiczenia.

Sytuacja taktyczna (operacyjna) wyrażająca się prawdopodobnymi działaniami przeciwnika sprzyja realistycznemu rozstrzyganiu trudnych problemów pola walki, umiejscawiając ćwiczącego w takiej a nie innej sytuacji, często również zmieniającej się sytuacji taktycznej (operacyjnej), uwarunkowaniach i trudnościach występujących przeważnie niezależnie od uczestników ćwiczenia.

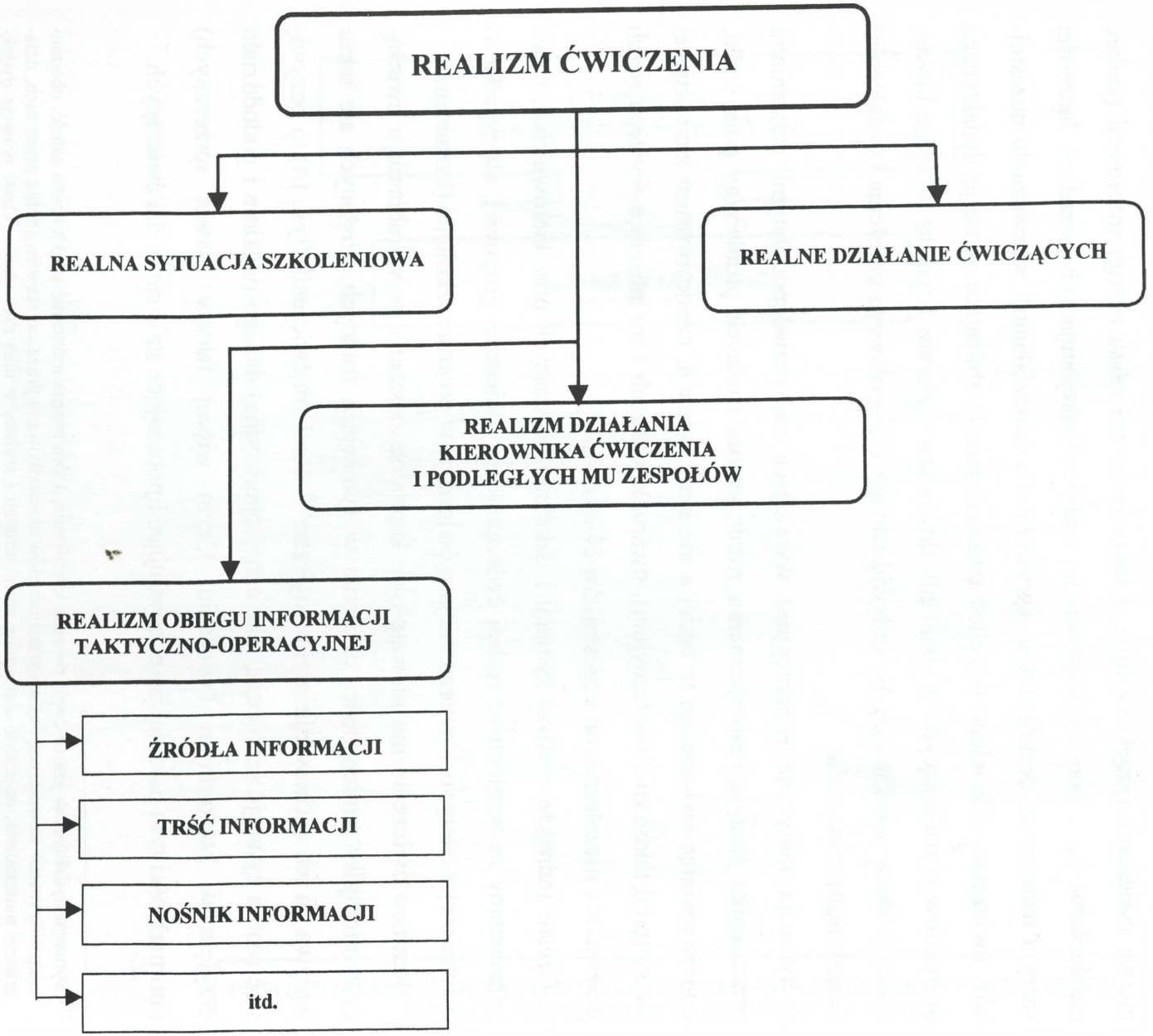
Często jednakże realizm sytuacji i działania ćwiczących oraz kierownictwa bywa upraszczany ze względu na rodzaj ćwiczenia (np. ćwiczenie grupowe), ale wynika to najczęściej z istoty, celów oraz miejsca ćwiczenia w procesie szkolenia (kształcenia).

Realizm ćwiczenia ma niewątpliwie kapitalne znaczenie w wyrabianiu u ćwiczących nie tylko umiejętności działania w sytuacjach trudnych, złożonych ale także wpływa na ich zachowania psychologiczne[116]. Realizm ćwiczenia (rys. 14) to oczywiście realna sytuacja szkolenia, taktyczna (operacyjna) danego oddziału i pododdziału przyjęta w konkretnym ćwiczeniu. Czym więcej faktów (nawet sprzecznych) i normalności tym bardziej przekonywujące i pouczające staje się to dla ćwiczących.

---

[115] Sytuacja dydaktyczna jest to część procesu kształcenia, którą można traktować jako swoistą całość, obejmującą: aktywność wewnętrzną i zewnętrzną uczniów ukierunkowaną przez cel stawiany sobie przez nich, działalność nauczyciela, obecność warunków zewnętrznych i zmiany w nich zachodzące. Czyli sytuacja dydaktyczna obejmuje odpowiednie czynności prowadzących zajęcia i szkolonych oraz warunki nauczania i uczenia się, w których czynności te występują. Zob. B. Hydzik: *Sytuacje dydaktyczne a aktywizacja studentów*. PWN, Warszawa 1989, s. 9.

[116] Zob. J. Halik: *Ćwiczenia taktyczne i operacyjne jako forma kształcenia w wyższej uczelni wojskowej*. AON, Warszawa 1997, s. 10.



Rys. 14. Realizm ćwiczenia

Realizm ćwiczenia to również realne działanie ćwiczących czyli uczestników ćwiczenia występujących w określonych rolach (funkcjach) wykonujących swoje obowiązki (zadania) indywidualne i w ramach sztabu (komórki sztabu) stosownie do zaistniałej (stworzonej) sytuacji taktycznej (operacyjnej) oraz otrzymanego zadania bojowego. Pracować w realny sposób to znaczy wykonywać czynności (działania) wynikające z pełnionej funkcji, a następnie wypracowane dane (analizy, uogólnienia, kalkulacje czasowo – przestrzenne) przedstawiać dowódcy (kierownikowi komórki sztabu) odpowiedzialnemu za przygotowanie ostatecznego wariantu działania dla dowódcy. Realizm działania kierownictwa ćwiczenia i podległych mu zespołów ma również niebagatelne znaczenie na przebieg całego ćwiczenia.

Kierownictwo ćwiczenia (sztab przełożonego) nie może działać niezgodnie z zaistniałą sytuacją taktyczną (operacyjną), ani realizowanym zadaniem. Jego normalność i realność działania powinna dotyczyć działania polegającego na przekazywaniu zadań (zarządzeń) bojowych, przyjmowania meldunków i danych do wypracowania określonych wariantów działania, decyzji, reakcji na zaistniałą sytuację (podejmowanie decyzji, zamiarów), korygowanie i stawianie nowych zadań. Wszelkie informacje, a także sposób ich zbierania, przetwarzania i przekazywania w formie zadań (zarządzeń) itp. powinny obrazować faktyczną pracę dowództwa (sztabu) przełożonego.

Na obieg informacji niewątpliwie duży wpływ mają takie czynniki, jak między innymi:

- źródła informacji (tzn. skąd uzyskano informację, czy od elementów rozpoznawczych, od elementów rozpoznania lotniczego, od przełożonego, od sąsiadów, od wojsk działających w przodzie itd., itp.);
- treść informacji (tzn. w jakiej formie i co zostało przekazane, mogą to być meldunki bojowe (ustne i na piśmie), rozkazy, komendy itd., itp.);
- nośniki informacji (tzn. przy pomocy jakich środków technicznych przekazano informację, mogą tu być brane pod uwagę środki łączności telefonicznej, radiowej, faksy, telewizja, poczta elektroniczna, bezpośrednie kontakty z odbiorcą itd., itp.).

Bardzo ważnym elementem ćwiczenia – zjawiska dydaktycznego jest także ogół zasad działań taktycznych (operacyjnych) czyli wypracowanych przez historię wojen,

strategię, sztukę operacyjną oraz taktykę, kanonów działania dowódców (sztabów) oraz wojsk w celu odniesienia zwycięstwa.

Zasady działań taktycznych, operacyjnych, strategicznych powinny być bezwzględnie przestrzegane. Zasady te w zależności od rozmachu ćwiczenia będą oczywiście miały aspekt taktyczny, operacyjny lub strategiczny. Do zasad, które najczęściej będą wykorzystywane w ćwiczeniach wojskowych zaliczyć można: zasadę celowości działań, zasadę ekonomii sił, zaskoczenia, aktywność i manewrowość itp.

W ćwiczeniach taktycznych (operacjach) realizowanych z dowództwami sztabami oraz z wojskami bardzo ważne znaczenie przywiązuje się do zasad dydaktycznych czyli reguł postępowania w nauczaniu (szkoleniu), a także do metod nauczania, które to uzależnione są od celów, treści, form, a przede wszystkim od zasad, które niejako spinają te wymienione elementy w procesie dydaktycznym.

3.2. Ćwiczenia wojskowe jako forma dydaktyczna szkolenia (kształcenia)

Dydaktyka wojskowa ogólna oraz dydaktyki wojskowe szczegółowe, a także metodyki przedmiotowe i form organizacyjnych stanowią niejako subdyscypliny jednolitej dyscypliny naukowej jaką jest dydaktyka ogólna. Pierwsza z nich czyli dydaktyka wojskowa ogólna, zgodnie ze wskazaniami nauk wojskowych i doktryny wojskowej posługuje się metodologicznymi założeniami formułowanymi przez nauki pedagogiczne oraz korzysta z dyscyplin pomocniczych dydaktyki (socjologii, psychologii, prakseologii itd.). Bada i ustala ogólne prawidłowości i nadrzędne zależności występujące w procesie szkolenia (kształcenia) i obowiązujące wszystkie kierunki i profile szkolenia (kształcenia). Dydaktyki szczegółowe natomiast rozpatrują i badają prawidłowości oraz reguły praktycznego postępowania obowiązujące w zakresie poszczególnych systemów (podsystemów) i pionów (specjalności) szkolenia wojskowego. W tym sensie można wyróżnić następujące wojskowe dydaktyki szczegółowe: dowództw (sztabów), wojsk, szkolnictwa wojskowego, rezerw osobowych oraz edukacji obronnej społeczeństwa[117]. Z kolei w ramach wymienionych dydaktyk

[117] Zob. J. Zakrzewski: *Wybrane zagadnienia dydaktyki wojskowej*. ASG WP, Warszawa 1977, s. 39.

szczegółowych można dokonywać dalszych podziałów biorąc pod uwagę różnorodność systemów, rodzaje sił zbrojnych, sztabów wojskowych itd.

Wśród dydaktyk szczegółowych wiodącą rolę spełnia dydaktyka dowództw (sztabów) oraz wojsk. Jej wiodąca rola jest uwarunkowana faktem, iż treścią badań są prawidłowości głównego nurtu szkolenia wojskowego prowadzonego w dowództwach (sztabach), instytucjach i jednostkach wojskowych, od których zależy w szczególności zdolność sił zbrojnych do prowadzenia rzeczywistych działań bojowych. W dydaktyce dowództw (sztabów) i wojsk znajduje swe odzwierciedlenie w szczególności obowiązująca wspólna sojusznicza doktryna wojskowa, która w postaci regulaminów i dyrektyw wdrażana jest w szkoleniu.

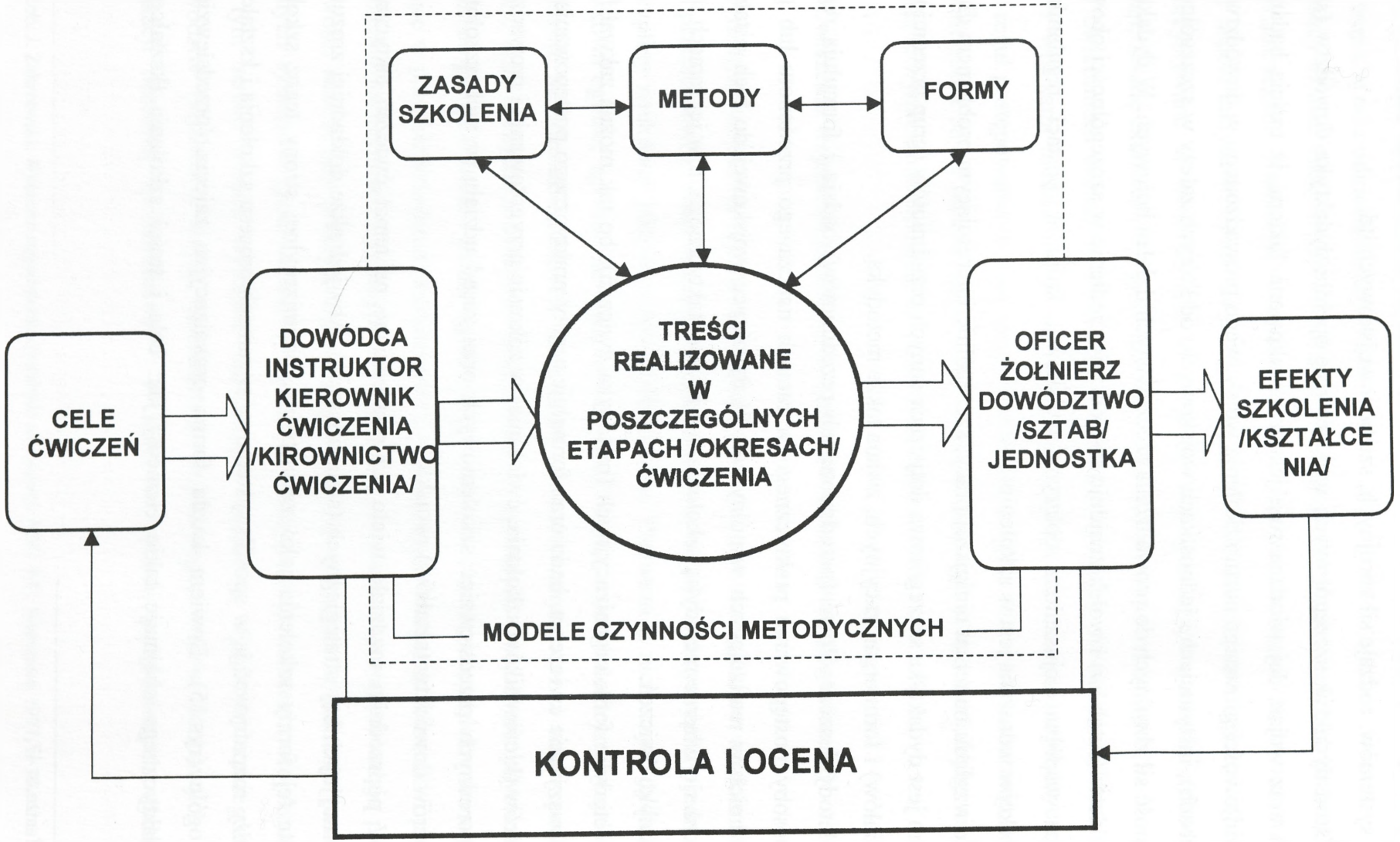
Ze względu na temat niniejszej pracy, szczególnie interesującym problemem dla jej autora jest dydaktyka szczegółowa dotycząca danych przedmiotów (grup przedmiotów – działów) i form organizacyjnych, zwana także metodyką.

Metodyki szczegółowe (przedmiotu lub przedmiotów) badają i formułują reguły i sposoby postępowania praktycznego w ramach nauczanego przedmiotu lub grup przedmiotów realizujących wspólny cel. W dydaktyce wojskowej do tych ostatnich zalicza się właśnie metodykę szkolenia operacyjno–taktycznego, a w jej ramach także metodykę ćwiczeń.

Metodyka form organizacyjnych (metodyka ćwiczeń), bo tak można zakwalifikować wszystkie ćwiczenia, bada oraz formułuje reguły praktycznego postępowania dowódców (kierowników szkolenia, ćwiczenia) w zakresie przygotowania i prowadzenia różnorodnych przedsięwzięć szkoleniowych oraz zasad udziału w nich szkolonych oficerów dowództw (sztabów), wojsk[118].

W poprzednim rozdziale wiele już powiedziano na temat ćwiczeń taktycznych, operacyjnych czy strategicznych (sojuszniczych). Aby jednakże dokładniej zrozumieć istotę tej formy szkolenia jako zewnętrznej, organizacyjnej strony tegoż szkolenia należy rozpatrywać ją w sposób systemowy w ramach procesu szkolenia i kształcenia w ogóle (rys.15). Bowiem każda forma organizacyjna zajęcia (przedsięwzięcia) dydaktycznego obejmuje takie elementy jak: cele i treści szkolenia (kształcenia),

[118] Tamże, s. 47.


ZASADY SZKOLENIA
METODY
FORMY
CELE ĆWICZEŃ
DOWÓDCA INSTRUKTOR KIEROWNIK ĆWICZENIA /KIROWNICTWO ĆWICZENIA/
TREŚCI REALIZOWANE W POSZCZEGÓLNYCH ETAPACH /OKRESACH/ ĆWICZENIA
OFICER ŻOŁNIERZ DOWÓDZTWO /SZTAB/ JEDNOSTKA
EFEKTY SZKOLENIA /KSZTAŁCENIA/
MODELE CZYNNOŚCI METODYCZNYCH
KONTROLA I OCENA

czynności nauczycieli, właściwości i czynności uczniów, środki dydaktyczne oraz warunki kształcenia[119].

3.2.1. Cele i treści ćwiczeń

Cele ćwiczeń mają fundamentalne znaczenie dla metodyki ich prowadzenia. W ćwiczeniu tak jak w każdym przedsięwzięciu dydaktycznym bez względu na jego formę powinny być świadomymi, z góry oczekiwanymi, w miarę konkretnymi efektami pracy w celowo zorganizowanym procesie szkolenia (dydaktycznym). Efekty te odnoszą się najczęściej do pożądanych zmian, które zachodzą w wiedzy, umiejętnościach, zdolnościach poznawczych, zainteresowaniach i systemach wartości oficerów, zespołów (sztabów), żołnierzy. Cele szkolenia (kształcenia),[120] wg najnowszych opracowań pedagogicznych, powinny być tak dobrane (spośród wielu), aby były pożądanymi w danej chwili (w okresie szkolenia). Eliminować natomiast należy cele, które są epizodycznymi, fragmentarycznymi, przypadkowymi i mało znaczącymi. Słowo „pożądane" wskazuje, że występują też cele, które mogą inspirować proces szkolenia (kształcenia) w sposób niezamierzony przez konstruktora danych celów.

Cele szkolenia (kształcenia) w ćwiczeniach powinny cechować się realnością, która będzie tym większa im bardziej cele opierają się na konkretnej możliwości ich realizacji. Kolejną cechą powinna być ich konkretność i zróżnicowanie pozwalające na ustalenie możliwości (poziomu) ich osiągnięcia. Trudno by mówić o celach w ćwiczeniu czy innym przedsięwzięciu dydaktycznym bez wskazania na ich możliwości osiągnięcia w ustalonym czasie. Cele ćwiczeń powinny być logiczne i nie mogą zawierać wewnętrznych sprzeczności, muszą być rzeczowe i precyzyjne, czyli zawierające syntetyczny opis tego co chcemy osiągnąć.

---

[119] Zob. R. H. Davis, L. T. Aleksander, S. L. Yeles: *Konstruowanie systemu kształcenia.* PWN, Warszawa 1993,.

[120] Przez cele kształcenia i wychowania rozumie się najogólniejszą wizję pożądanych właściwości fizycznych, umysłowych, społecznych, kulturowych i duchowych jednostki ludzkiej, które chce się uzyskać poprzez tworzenie odpowiednich warunków indywidualnego rozwoju i jego stymulowania, zwłaszcza w systemie oświatowo-wychowawczym zarówno na lekcji szkolnej jak i poprzez inne formy kształcenia oraz zabiegi mające na celu przyswojenie uczniowi i wychowankowi nie tylko wiedzy i związanych z nią umiejętności, ale też poglądów, przekonań, orientacji i motywacji. Por. W. Pomykało (red.): *Encyklopedia pedagogiczna.* Wyd. 1. „Fundacja Innowacja" Warszawa 1993, s. 54.

Generalnie w dydaktyce ogólnej oraz w dydaktykach wojskowych (ogólnej i szczegółowej) można wyróżnić następujące rodzaje celów: nadrzędne, podrzędne, podstawowe, uboczne, ogólne, pośrednie, szczegółowe i operacyjne. Można również wyróżnić cele podmiotowe (kierunkowe) obejmujące zmiany sprawności umysłowej, postaw i systemu wartości, a także cele rzeczowe (instrumentalne) dotyczące (odnoszące się) do tego co oficer, zespół (sztab), żołnierz powinien wiedzieć, rozumieć i umieć.

Bardzo ważnym problemem w ramach formułowania celów w ćwiczeniach jest ich operacjonalizacja tzn. określenie (dopasowanie ich) do poszczególnych ćwiczeń ich tematów, a nawet poszczególnych zagadnień.

Dowódca (kierownik ćwiczenia) odpowiedzialny za opracowanie koncepcji ćwiczenia, w tym celów ćwiczenia przystępując do ich formułowania rozważa i analizuje w pierwszej kolejności główny cel ćwiczenia[121]. Czyli musi się zastanowić i wiedzieć co, w końcowym efekcie ćwiczenia, ćwiczący mają osiągnąć w zakresie problematyki, która będzie treścią ćwiczenia. Dla przykładu w ćwiczeniach grupowych celem głównym będzie nauczenie ćwiczących indywidualnych (profesjonalnych) czynności (działania) dowódcy (oficera sztabu) w procesie dowodzenia, a konkretnie w czasie wypracowania decyzji (zamiaru) walki, stawiania zadań, kierowania walką itp. Interesuje go tylko to czy ćwiczący po zakończeniu ćwiczenia będą umieć w roli dowódcy (oficera sztabu) zastosować określone (regulaminem działań) zasady i reguły przygotowania i prowadzenia walki by rozwiązać problemy wynikające z otrzymanego zadania bojowego. Natomiast w pozostałych rodzajach ćwiczeń[122] cele będą dotyczyć działania w zespole (sztabie), gdyż uznajemy, że ćwiczący opanowali już czynności indywidualne. W ćwiczeniach takich jak trening sztabowy, czy też z wojskami cel główny będzie polegać na zgrywaniu (współdziałaniu) w składzie stanowiska dowodzenia, między stanowiskami dowodzenia oraz w pełnej strukturze organizacyjnej oddziału lub związku taktycznego.

---

[121] Zob. B. Szulc (red.): *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*. AON, Warszawa 1993, s. 77.

[122] W Siłach Zbrojnych RP w szkoleniu dowództw (sztabów) i wojsk stosuje się pięć rodzajów ćwiczeń: ćwiczenie grupowe, trening sztabowy, ćwiczenie dowódczo-sztabowe, grę taktyczną i grę wojenną.

W dydaktyce w zależności od tego jakie cele formułujemy, czy dotyczą dyspozycji instrumentalnej, czy też kierunkowej, przyjmują one ogólną postać typu: umieć, znać, zapoznać się lub kształtować, rozwijać, wyrabiać itp.

W ćwiczeniach wojskowych ze względu na ich specyficzny charakter jako zajęcia (przedsięwzięcia) dydaktycznego przyjął się następujący układ celów (rys. 16):

- uczyć (tego co nowe, nieznane);
- zgrać (uczyć współdziałania w zespole);
- doskonalić (to co już znane);
- sprawdzić (to co niezbędne do rozpoczęcia i prowadzenia ćwiczenia lub gotowości bojowej);
- zbadać (to co usprawni proces dowodzenia w czasie przygotowania i prowadzenia działań)[123].

To lapidarne ujęcie celów szkoleniowych ćwiczeń wymaga nieco szerszego wyjaśnienia w celu zrozumienia ich istoty.

Cel „uczyć" formułowany jest z reguły jako pierwszy i traktowany jest jako główny ale najczęściej w ćwiczeniach grupowych. Jak wiadomo w ćwiczeniu grupowym ze względu na jego istotę najczęściej realizowany jest cel nauczający. Chociaż cel ten jest też realizowany w innych rodzajach ćwiczeń, ale nie jest on głównym, a nawet często nie ujmuje się go w dokumentacji ćwiczenia chociaż faktycznie jest realizowany jako cel zamierzony.

Cel „zgrać" formułowany jest jako pierwszy i traktowany jako główny we wszystkich rodzajach ćwiczeń za wyjątkiem ćwiczeń grupowych. Cel ten wyraża w formie postulatywnej potrzebę wyćwiczenia współpracy, współdziałania między poszczególnymi osobami funkcyjnymi, komórkami organizacyjnymi, a także między poszczególnymi dowództwami (sztabami), w procesie przygotowania i prowadzenia działań. Można by jeszcze postawić pytanie: kogo i co zgrać z kim z czym, w wykonywaniu jakich czynności dowódczych (sztabowych) i w jakich sytuacjach, warunkach działań bojowych? Jak widać aż tyle pytań i uwarunkowań mieści się w tym ogólnym określeniu celu. Dlatego najczęściej popełnianym błędem przy określaniu celów ćwiczeń jest

[123] Tamże, s. 78.

<table>
<tr><th colspan="2" rowspan="2">CELE I TREŚCI ĆWICZENIA</th><th colspan="5">RODZAJE ĆWICZEŃ</th></tr>
<tr><th>GRUPOWE</th><th>TRNING SZTABOWY</th><th>DOWÓDCZO -SZTABOWE</th><th>GRA TAKTYCZNA</th><th>Z WOJSKAMI</th></tr>
<tr><td rowspan="5">POZNAWCZE</td><td>METODYKA PRACY DOWÓDCY SZEFÓW RW, OFICERÓW SZTABU</td><td rowspan="2">NAUCZYĆ
EPIZODY</td><td colspan="2" rowspan="2">DOSKONALIĆ</td><td colspan="2" rowspan="2">DOSKONALIĆ
SPRAWDZIĆ</td></tr>
<tr><td>OCENA SYTUACJI, PODEJMOWANIE DECYZJI, WYPRACOWYWANIE UŻYCIA WOJSK itp.</td></tr>
<tr><td>METODYKA PRACY ZESPOŁOWEJ WEWNĄTRZ SZTABU</td><td>ZAPOZNAĆ</td><td colspan="2">NAUCZYĆ
ZGRAĆ</td><td>DOSKONALIĆ</td><td></td></tr>
<tr><td>METODYKA WSPÓŁPRACY Z INNYMI SZTABAMI</td><td colspan="3" rowspan="2">EPIZODY</td><td>NAUCZYĆ
ZGRAĆ</td><td>DOSKONALIĆ</td></tr>
<tr><td>PROWADZENIE DZIAŁAŃ BOJOWYCH (PRAKTYCZNIE)</td><td>ZAPOZNAĆ</td><td>ZGRAĆ</td></tr>
<tr><td colspan="2">WYCHOWAWCZE</td><td colspan="5">MOTYWACJE DO DZIAŁAŃ, POCZUCIE ODPOWIEDZIALNOŚCI, UWZGLĘDNIENIE CZYNNIKA MORALNEGO itp.</td></tr>
<tr><td colspan="2">KSZTAŁCĄCE</td><td colspan="5">MYŚLENIE, WNIOSKOWANIE, PAMIĘĆ, WYOBRAŹNIA itp.</td></tr>
</table>

Rys. 16. Układ celów w ćwiczeniach wojskowych

ich zbyt duża ogólnikowość, a często nawet brak spójności z tematem, szczeblem ćwiczenia, a nawet rodzajem ćwiczenia.

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

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

- wybranych umiejętności indywidualnych;
- znajomości zasad pracy sztabowej stosownie do zajmowanego stanowiska (funkcji);
- znajomości problematyki będącej treścią ćwiczenia.

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

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

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

- przygotowania i prowadzenia walki przez brygadę;
- testowania nowych struktur organizacyjnych sztabu brygady;
- toku pracy dowództwa (sztabu) dywizji w czasie planowania walki;
- przydatności dokumentów bojowych i potrzeby ich opracowania a, także innych problemów.

Podobnie formułowane są cele ćwiczeń w uczelniach wojskowych (często nazywane celami kształcenia) z taką różnicą, że w przeciwieństwie np. do ćwiczeń w oddziale czy związku taktycznym, gdzie dowództwo (sztab) stanowi etatowy zespół – organ dowodzenia, którego stan jest względnie stały, a ćwiczący posiadają określone umiejętności dowodzenia (pracy sztabowej), to w uczelni trzeba dopiero tych nowych umiejętności uczyć i dlatego dla sztabu oddziału (związku taktycznego) jako główny cel w ćwiczeniu np. dowódczo-sztabowym będzie zgrać, a nie uczyć jak to będzie miało miejsce w uczelniach wojskowych.

Podobnie formułowane są również cele ćwiczeń realizowanych w innych armiach państw NATO jak i też w ćwiczeniach sojuszniczych[124].

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że również w innych armiach NATO cele ćwiczeń narodowych formułowane są przez dowódcę odpowiedzialnego za przeprowadzenie ćwiczenia lub też kierownika ćwiczenia. Cel ćwiczeń podobnie jak u nas wynika z zadań (misji) do jakich realizacji przygotowuje się jednostka, dowództwo (sztab) w okresie kryzysu czy ewentualnej wojny. Z kolei za określenie głównego celu ćwiczeń sojuszniczych odpowiada wyższe dowództwo NATO odpowiedzialne za przeprowadzenie tego ćwiczenia. Dopiero w oparciu o ten główny cel ustala się cele ćwiczeń narodowych.

Cel główny ćwiczeń sojuszniczych jest ukierunkowany przede wszystkim na szkolenie dowództw i sztabów[125] w zakresie problematyki operacyjnej (strategicznej). Dla stworzenia odpowiednich warunków do realizacji celu głównego, ustala się (precyzuje) szczegółowe cele ćwiczenia w pierwszej kolejności dla Sojuszu NATO, w drugiej dla sił narodowych.

Główne i szczegółowe cele ćwiczenia stanowią podstawę do opracowania sytuacji polityczno – militarnej i sytuacji wyjściowej, a także w pewnym sensie sytuacji dnia i korygujących. Ponadto, odpowiednio do celów przyjmowany jest określony model sytuacji kryzysowej oraz model rozpoczęcia i prowadzenia „wojny" w ćwiczeniu.

---

[124] Zob. B. Szulc (red.): *Ćwiczenia taktyczne i operacyjne w trakcie szkolenia wojskowego. „Szkol-2"*. AON, Warszawa 1998, s. 5.

[125] Cele ćwiczeń sojuszniczych są z reguły bardzo rozbudowane i ujmuje się je ogólnie w postaci następujących haseł: wzmocnić, planować, szkolić, ćwiczyć, oceniać, doskonalić, rozwijać, sprawdzić, testować. Zob. B. Szulc (red): *Ćwiczenia taktyczne i operacyjne w systemie szkolenia wojsk*. AON, Warszawa 1998, s. 64

Generalną jednak zasadą jest to, że narodowe cele ćwiczenia mogą być realizowane jedynie w ramach założeń przyjętych przez dowództwo NATO. Powoduje to konieczność odpowiednio wczesnego opracowania i dostarczenia organom NATO narodowych celów ćwiczenia.

Cele ćwiczeń oraz treści jak już zaznaczono wcześniej są nierozerwalnie złączone ze sobą. Treści ćwiczeń w ćwiczeniach wojskowych wynikają między innymi z charakteru zadań jakie będzie realizować oficer – dowódca, oficer sztabu, dowództwo (sztab), wojska (ZT, oddziały, pododdziały), żołnierze w czasie hipotetycznej wojny. Treści ćwiczeń realizowanych w pododdziałach do szczebla batalionu[126] oraz w uczelniach wojskowych realizowane są zgodnie z programami szkolenia (kształcenia) opracowanymi oddzielnie dla poszczególnych rodzajów wojsk (specjalności), rodzaju uczelni, szkół, ośrodków szkolenia. Można stwierdzić, że osiąganie celów szkolenia w ćwiczeniach (w szkoleniu wojskowym w ogóle) dokonuje się głównie poprzez przekazywanie szkolonym odpowiednio dobranych treści ujętych w programach, wytycznych, instrukcjach i regulaminach[127]. Treści zaś jako element systemu szkolenia ale także ważny składnik procesu szkolenia (kształcenia) wojskowego są przedmiotem szczegółowych badań również w ramach ćwiczeń[128].

Współczesna dydaktyka zna wiele teorii według których dobiera się i konstruuje treści szkolenia (kształcenia). W warunkach wojska najbardziej znaną i stosowaną teorią doboru treści szkolenia (kształcenia) jest teoria materializmu funkcjonalnego[129]. Główne założenie tej teorii opiera się na związku treści realizowanych w toku procesu szkolenia z czynnościami zawodowymi odnoszącymi się do określonych funkcji (specjalności). W warunkach wojska można by to nazwać tak, że treści szkolenia

---

[126] W procesie szkolenia wojsk lądowych obowiązują programy szkolenia poszczególnych rodzajów wojsk i specjalistów wojskowych, w których zawarte są cele oraz określone treści do realizacji, jak również zakres ich opanowania.

[127] W wojskach lądowych podstawowym regulaminem ujmującym zasady działań wszystkich rodzajów wojsk zarówno dla kadry jak i też żołnierzy jest regulamin działań taktycznych, który opracowany został na bazie regulaminu (dyrektywy) natowskiego ATP-35 (B).

[128] Zob. *Poradnik prowadzenia badań podczas ćwiczeń na szczeblu operacyjnym (projekt).* Szt. Gen. WP, Warszawa 1996.

[129] Szczegółowa analiza wymienionych teorii zawarta jest między innymi w następujących pracach: J. Bogusz: *Dydaktyka wojskowa.* MON, Warszawa 1983; Cz. Kupisiewicz: *Podstawy dydaktyki ogólnej:* PWN Warszawa 1988; W. Okoń: *Zarys dydaktyki ogólnej.* PZWS, Warszawa 1970; J. Bogusz, T. Lewowicki, J. Zakrzewski (red): *Treści kształcenia w szkole wyższej.* IPNPTiSzW, Warszawa 1983.

(kształcenia) powinny odpowiadać potrzebom współczesnej wojny czyli żołnierze, dowództwa (sztab), jednostki winny uczyć się tego co jest im niezbędne na wojnie.

Problemy i paradygmaty nowoczesnego kształcenia nie mogą być też obce dla organizatorów szkolenia (kształcenia) w wojsku. Otóż znane są już dzisiaj teorie doboru treści szkolenia (kształcenia) lansowane przez prof. Cz. Kupisiewicza, które niejako wychodzą naprzeciw problemom współczesnego kształcenia. Są to następujące koncepcje: przedmiotowa, szerokich pól treściowych, funkcji życiowych, nauczania aktywizującego oraz rdzeni treściowych. Większość tych teorii kłóci się niejako z istniejącą w wojsku przedmiotowością. Obecnie również w kształceniu wojskowym szczególnego znaczenia nabiera sposób kształcenia wg teorii „rdzeni treściowych," gdyż chodzi w gruncie rzeczy o interdyscyplinarne traktowanie treści szkolenia (nauczania).

Treści szkolenia (kształcenia) w poszczególnych ćwiczeniach ujmowane są lapidarnie – hasłowo w postaci konkretnych tematów ćwiczeń i zagadnień. Na podstawie badań, a także pragmatyki szkoleniowej wiadomym jest, że tematy ćwiczeń powinny być tak skonstruowane aby były zgodne i odpowiadały: obowiązującej doktrynie wojskowej; poziomowi wyszkolenia i przygotowania dowództw (sztabów) i wojsk; zadaniom wynikającym z rozkazów Szefa SG WP, dowódców RSZ, korpusów (OW), ZT; roli i miejscu poszczególnych oddziałów, ZT, ZO w ugrupowaniu strategicznym, operacyjnym i taktycznym; najnowszym koncepcjom prowadzenia operacji, walki; wnioskom wynikającym z analizy i oceny poprzednich ćwiczeń oraz warunkom i charakterowi TDW, na którym planuje się prowadzenie operacji (działań bojowych).

W zależności od szczebla dowodzenia, otrzymanych zadań[130] i potrzeb szkolenio-

---

[130] Z operacyjnego punktu widzenia podstawowymi zadaniami wojsk lądowych są:

1) Militarne:
   a) na obszarze kraju:
      - organizacja i prowadzenie działań obronnych i zaczepnych w przypadku zagrożenia obszaru kraju lub agresji;
      - likwidacja zagrożeń w przypadku lokalnych konfliktów o małej skali;
   b) poza granicami kraju:
      - udział wydzielonych sił w operacjach militarnych sił sojuszniczych.
2) Niemilitarne:
   a) na obszarze kraju:
      - udział w edukacji obronnej społeczeństwa, w tym przygotowanie kadr;
      - udział w ratownictwie podczas klęsk żywiołowych i ekologicznych
   b) poza granicami kraju:
      - udział w misjach pokojowych i akcjach humanitarnych.

wych, w tematyce ćwiczeń należy uwzględniać między innymi problemy takie jak:

- przejście oddziałów (pododdziałów), związków taktycznych i operacyjnych ze stanu pokojowego w stan wojenny z osiąganiem kolejnych wyższych stanów gotowości bojowej zgodnie z kategorią i ukompletowaniem;
- mobilizacyjne i operacyjne rozwinięcie jednostek wojsk lądowych w celu wykonania zadań;
- przemieszczanie jednostek wojsk lądowych różnymi sposobami i w różnych warunkach;
- prowadzenie walki obronnej, a także zwrotów zaczepnych samodzielnie w ramach obrony narodowej jak również we współdziałaniu z siłami Sojuszu;
- przygotowanie dowództw (sztabów) i wojsk do działań specjalnych, prewencyjnych, a także nieregularnych w czasie różnego rodzaju konfliktów lokalnych o małej skali;
- prowadzenie operacji militarnych w składzie wielonarodowym z zastosowaniem wszelkich procedur ich przygotowania i prowadzenia;
- przygotowanie i prowadzenie akcji ratowniczych w czasie różnego rodzaju klęsk żywiołowych (pożary, powodzie, huragany itp.), katastrof komunikacyjnych (kolejowych, drogowych, lotniczych) oraz przemysłowych;
- organizacja i prowadzenie działań w ramach misji pokojowych na terenie objętym odpowiedzialnością NATO, jak również i poza nim.

Reasumując, treści szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk w ramach realizowanych ćwiczeń narodowych jak też sojuszniczych będą najczęściej celami oraz zadaniami, które wynikają z dyrektyw przełożonych i z planów działań operacyjnych (wojennych). Treści zaś będą miały zasadniczy (obok celów) wpływ na proces szkolenia, a szczególnie na formy i metody jego realizacji.

Według najnowszych koncepcji strategicznych i operacyjnych przyjętych przez Radę Sojuszu Północnoatlantyckiego nie zakłada się w zasadzie możliwości konfliktu globalnego i nie stanowi on raczej istoty planowania, ani też treści szkolenia operacyjno-taktycznego. Rozważa się natomiast spektrum zadań wynikających z sytuacji kryzysowych wywoływanych sporami etnicznymi, religijnymi, konfliktami granicznymi oraz dotyczących niesienia pomocy humanitarnej podczas klęsk żywiołowych

i katastrof ekologicznych. Stąd też treści szkolenia jakie dominować będą w różnego rodzaju ćwiczeniach operacyjno – taktycznych dotyczą problemów polegających na podejmowaniu szybkich działań w zaistniałej sytuacji kryzysowej, prowadzeniu misji pokojowych jak również rozwiązywaniu problemów dotyczących operacji lądowo – powietrznych dotyczących własnego obszaru i interwencji zbrojnej w obszarze zainteresowania Sojuszu.

3.2.2. Czynności kierownika (kierownictwa) ćwiczenia i ćwiczących

Z punktu widzenia dydaktyki działalność nauczyciela i ucznia jest zasadniczą treścią procesu nauczania (kształcenia). Szczególnie wiele uwagi współczesna dydaktyka poświęca problemom uczenia się czyli aktywności uczniów. Nie tylko jest ważną wiedza nauczyciela, ale sposób jej przekazywania innym, w takim układzie i w takich porcjach aby ona zaciekawiła (zainspirowała) ich i stworzyła w nich określone motywacje.

W działalności dydaktycznej wojska, a w szczególności w takich przedsięwzięciach jak właśnie ćwiczenia różnych typów, rodzajów i odmian rola dowódcy (przełożonego) bądź kierownika (kierownictwa ćwiczenia) jest wielka chociażby z tego powodu, że układ odniesienia (działania) występuje w układzie hierarchicznym. Każdy uczestnik ma swoje miejsce, określoną rolę, do której musi się przygotować. Mało tego, pewne czynności będą często wykonywane na wyraźne polecenie (rozkaz) jak też wynikać będą z określonej sytuacji (problemu) dydaktycznego rozwiązywanego w ćwiczeniu. Ważne jest również to, że w ćwiczeniach wojskowych, za wyjątkiem ćwiczenia grupowego,[131] kierujący nauczaniem (kształceniem, procesem dydaktycznym) jest najczęściej ciałem (zespołem) kolegialnym składającym się z osób funkcyjnych i zespołów odpowiedzialnych za sprawne przygotowanie jak i też realizację procesu szkolenia.

Aby takie ciało (zespół) w ćwiczeniu wojskowym mogło sprawnie kierować procesem szkolenia (kształcenia) swoich podwładnych (wyznaczonych ćwiczących)

---

[131] W ćwiczeniach grupowych kierownik zajęcia (ćwiczenia) jednoosobowo występuje w roli dowódcy kierownika sztabu nadrzędnego i podległego sztabu sąsiadów.

powinno być do tego odpowiednio przygotowane. Ale za nim to zostanie omówione warto by wrócić do kwestii dotyczących właśnie składu i zadań tegoż kierownictwa.

W literaturze przedmiotu nie tylko rodzimej ale i zagranicznej, szczególnie NATO, zespoły oficerów powoływane do kierowania ćwiczeniem są różnie nazywane i przypisuje się im różne zadania do wykonania w toku ćwiczenia. Najczęściej zespoły te określa się mianem aparatu kierowniczo–rozjemczego, zespołu kierowania lub po prostu kierownictwem ćwiczenia[132].

Kierownictwo ćwiczenia (jak można określić stosując definicje zaczerpnięte z dokumentów i publikacji) to zespół osób (oficerów, podoficerów) o określonej strukturze organizacyjnej z nadanymi im uprawnieniami i nałożonymi obowiązkami, powołany do przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia, a głównie do kierowania jego przebiegiem, wyposażony w niezbędne narzędzia pracy, środki transportu i łączności (automatyzacji dowodzenia), powiązany wzajemnie zależnościami funkcjonalnymi, służbowymi i dydaktycznymi ze strukturą ćwiczących (dowództw, sztabów, wojsk).

Pierwszą grupą zależności pomiędzy kierownictwem ćwiczenia i ćwiczącymi są zależności funkcjonalne i służbowe. Wymagane są one w toku kierowania każdą twórczą (celową) zespołową działalnością[133]. Zależność służbowa jest w warunkach wojska podstawową i uzależnia podwładnego od przełożonego. Natomiast zależność funkcjonalna jest pomocniczą i polega na powiązaniu między osobami lub wyspecjalizowanymi komórkami, grupami, zespołami itp., funkcjonującymi w określonej dziedzinie, specjalności, dla realizacji określonych zadań (celów). Obydwie te zależności występują również w toku pracy (działalności) dowódczej i sztabowej, a także w toku działalności dydaktycznej w ćwiczeniu.

Ćwiczący jako określone dowództwo i sztab są elementem większego (wyższego) systemu (organu) dowodzenia, a wyrobienie u ćwiczących umiejętności i nawyków wynikających z zależności służbowych i funkcjonalnych, obok innych celów stanowi ważny cel każdego ćwiczenia. Dlatego też uwzględniając w ćwiczeniu podstawową

---

[132] Por. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń...*, op. cit., s. 12 lub J. Halik (red.): *Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń w wojskach lądowych sił zbrojnych państw NATO*. AON, Warszawa 1998, s. 45.

[133] Por. T. Pszczołowski: *Zasady sprawnego działania (wstęp do prakseologii)*, wyd. VI. Wiedza Powszechna, Warszawa 1982, s. 14.

zasadę realizmu należy dążyć do tego aby w miarę realnie tworzyć zależności służbowe i funkcjonalne[134]. Chodzi tutaj o zależności służbowe i funkcjonalne typu operacyjnego, a więc te które wynikają z określonej sytuacji taktyczno-operacyjnej przyjętej w ćwiczeniu.

Ponieważ w ćwiczeniach z reguły nie występują wszystkie elementy systemu dowodzenia oraz powiązania funkcjonalne i służbowe z ćwiczącym dowództwem (sztabem) to ich działanie (elementów nie ćwiczących) musi być inscenizowane i podgrywane. Podgrywane winno być w taki sposób aby jednocześnie zasygnalizować ich obecność, a ponadto stworzyć taką sieć zależności służbowych i funkcjonalnych jaka by występowała w rzeczywistych warunkach działań służbowych (w czasie walki). Aby w ćwiczeniach taktycznych lub operacyjnych stworzyć warunki zależności funkcjonalnych i służbowych typu operacyjnego niezbędne jest także inscenizowanie lub podgrywanie działania dowództwa i sztabu nadrzędnego,[135] podległych elementów ugrupowania bojowego ćwiczących oraz sąsiadów.

Z dotychczasowej praktyki szkoleniowej oraz prowadzonych badań wynika, że do składu kierownictwa ćwiczenia nie powoływano adekwatnego zespołu (grupy) podgrywającego działania dowództwa i sztabu nadrzędnego. Zadanie to najczęściej wykonywała i wykonuje grupa operacyjna dowództwa szczebla nadrzędnego wchodząca w skład sztabu kierownictwa ćwiczenia. Natomiast do podgrywania działania podległych elementów ugrupowania bojowego i sąsiadów w skład kierownictwa ćwiczenia powołuje się odpowiednie grupy oficerów zwane grupami podgrywającymi[136].

Oprócz zależności służbowych i funkcjonalnych pomiędzy kierownictwem ćwiczenia i ćwiczącymi dowództwami (sztabami) i wojskami występują także zależności i oddziaływania natury dydaktycznej. Nie odznaczają się one czymś szczególnym ze względu na to, że zależności służbowe i dydaktyczne przenikają się wzajemnie. Należy je jednak brać pod uwagę w momencie powoływania kierownictwa ćwiczenia,

[134] Tworzenie właściwych relacji służbowych i funkcjonalnych jest bardzo ważne zwłaszcza wówczas jeśli tworzony sztab (dowództwo) nie jest organicznie funkcjonującym dowództwem, a został tylko stworzony na potrzeby ćwiczenia.

[135] Dowództwo i sztab nadrzędny w ćwiczeniu to szczebel stawiający zadania bojowe dla najwyższego szczebla ćwiczącego. Niekiedy w zależności od treści ćwiczenia nie musi to być wcale szczebel bezpośredniego przełożonego.

[136] Skład i zadania grup podgrywających zostały przedstawione w rozdziale czwartym.

które jest wiodącym podmiotem, obok ćwiczących, procesu szkolenia (kształcenia) w czasie ćwiczeń.

Współcześnie interpretacja procesu szkolenia ulega ciągłym modyfikacjom (przewartościowaniom)[137]. Współczesna pedagogika polska za najważniejsze uznaje stanowisko umiarkowane. Polega ono jednak na uznawaniu kierowniczej roli nauczyciela dowódcy (organizatora ćwiczenia) wyzwalającego aktywność i samodzielność uczniów (szkolonych) w opanowywaniu wiedzy i posługiwaniu się nią[138]. Z takiego właśnie założenia (interpretacji) wynika stała współzależność kierownicza i dydaktyczna kierownictwa ćwiczenia (osób funkcyjnych kierownictwa) i ćwiczących. Przy czym czynnikiem regulującym (arbitralnym i inspirującym) tę współzależność jest zawsze kierownik ćwiczenia (osoby funkcyjne kierownictwa ćwiczenia), a to ze względu na swoje przygotowanie dydaktyczne, metodyczne oraz stopień opanowania wiedzy merytorycznej.

W praktycznym działaniu w czasie ćwiczeń, jak wynika z przeprowadzonych badań,[139]najpełniej zależności dydaktyczne w stosunku do ćwiczących urzeczywistniają kierownik ćwiczenia, jego zastępcy i pomocnicy oraz rozjemcy, w tym szczególnie rozjemcy przy dowództwach (sztabach) oraz pododdziałach (taktyczni).

Oprócz zależności służbowych, funkcjonalnych coraz dydaktycznych kierownictwo ćwiczenia realizuje w toku ćwiczeń szereg innych zadań natury organizacyjnej, zabezpieczającej, a także badawczej itp. Dlatego do jego składu powołuje się odpowiednie osoby funkcyjne i komórki organizacyjne tworzące sztab kierownictwa ćwiczenia.

Należy pamiętać, że osoby funkcyjne z kierownictwa ćwiczenia, a także z poszczególnych komórek organizacyjnych sztabu kierownictwa ćwiczenia oddziaływując na ćwiczących, szczególnie w zakresie dydaktycznym, stosują szereg różnych metod szkolenia (kształcenia), przy pomocy których starają się przedstawić określone sytuacje (problemy taktyczne, operacyjne), a także zainspirować do ich rozwiązania.

---

[137] Teoria swobodnego wychowania (J.J. Rousseau, L. Tołstoj, E. Key, w postaci mniej skrajnej – J. Deway) reprezentuje pogląd, że nauczyciel ma być tylko doradcą, a nie realizatorem jakiegoś z góry ustalonego toku kształcenia; teoria absolutyzmu pedagogicznego związana z tzw. szkołą tradycyjną reprezentuje pogląd, że nauczyciel naucza podając głównie wiadomości, uczeń zaś biernie je przyswaja.

[138] B. Suchodolski (red.): *Pedagogika.* PWN, Warszawa 1980, s. 314.

[139] Zob. J. Halik: *Efektywność ćwiczeń wojskowych w procesie przygotowania kadr dowódczo-sztabowych szczebla taktycznego.* AON, Warszawa 1997.

Do metod dydaktycznych, które w szczególności stosowane są w ćwiczeniach wszystkich typów, rodzajach i odmian należą metody słowne. Zaliczamy do nich opis, wyjaśnienie i instruktaż, metody poglądowe, pokaz czynności i działania, a szczególnie metody praktyczne, jak metoda działania praktycznego, metoda treningu oraz sytuacyjna i inscenizacji, a także problemowe[140].

Stosowane w szkoleniu wojskowym metody słowne mają charakter uniwersalny, a więc nie odbiegają od ogólnie stosowanych w dydaktyce. O ich właściwościach decyduje nie odrębność samego sposobu działania, a przede wszystkim merytoryczna treść danego zajęcia (ćwiczenia), którą przekazuje się szkolonym za pomocą określonej metody słownej. Metody słowne chociaż są w szkoleniu wojskowym znane to jednak nie odgrywają znaczącej (głównej) roli chociażby ze względu na to, że w szkoleniu wojskowym dominuje szkolenie bojowe i taktyczno-operacyjne, w którym główną rolę odgrywają jednak metody praktyczne.

Opis jest najprostszą metodą wśród metod podających (słownych), za pośrednictwem której podaje się szkolonym wiadomości o przedmiotach i zjawiskach przedstawiając jednocześnie ich części składowe w logicznym porządku oraz najważniejsze cechy. Co pozwala w szkoleniu taktyczno-operacyjnym, a zwłaszcza w ćwiczeniach do przekazywania wiadomości o sytuacji (położeniu) stosuje się najczęściej metodę ustną lub pisemną, to jednak opis występuje tutaj jako metoda pomocnicza.

Zastosowanie metody opisu ma szczególne miejsce w ćwiczeniach taktycznych, gdyż od sposobu przedstawienia ćwiczącym położenia (sytuacji) wyjściowej, a także podawania kolejnych danych najczęściej zależeć będzie przebieg ćwiczenia. Bardzo często obrazowe i sugestywne przekazanie ćwiczącym informacji o przeciwniku, a także orientowanie w terenie, tak pod względem topograficznym, jak i taktycznym (meldunek bojowy) spełnia rolę mobilizującą i inspirującą ćwiczących do aktywnego rozwiązywania zadań (problemów) taktycznych.

Podobną rolę spełnia także metoda wyjaśniania. Uprzywilejowaną jednak pozycją w szkoleniu operacyjno-taktycznym i w ćwiczeniach spełnia instruktaż. Stosowany on

---

[140] Por. W. Okoń: *Słownik pedagogiczny*. PWN, Warszawa 1984, s. 175. Autor uważa, że najbardziej pełny podział metod nauczania obejmuje cztery grupy metod, którym odpowiadają cztery rodzaje uczenia się: 1) metody podające (uczenie się przez przyswajanie); 2) metody problemowe (uczenie się przez przeżywanie); 3) metody waloryzujące (uczenie się przez przeżywanie); 4) metody praktyczne (uczenie się przez działanie).

jest zazwyczaj w czasie przygotowania (organizowania) ćwiczeń, gdyż stosuje się go najczęściej do przygotowania kierownictwa ćwiczenia, a szczególnie zespołów rozjemczych i podgrywających w zakresie realizacji przebiegu ćwiczenia.

Szczególnie istotną rolę w szkoleniu wojskowym, a szczególnie w szkoleniu operacyjno-taktycznym i bojowym ma pokaz (czynności) działania. Metoda ta jest szeroko wykorzystywana w ćwiczeniach, można ją bowiem zastosować do zademonstrowania pracy dowództwa (sztabu) w toku wypracowania decyzji (zamiaru), stawiania zadań, pracy (dowodzenia) w terenie itp. Celem pokazów działania jest najczęściej przedstawienie oficerom wzorowo zorganizowanych i prowadzonych prac sztabowych, a także dowodzenia w realnych warunkach terenowych[141].

Wśród metod praktycznych podstawowe znaczenie ma metoda działania praktycznego (lub metoda ćwiczenia)[142]. Ma ona na celu zarówno wyrobienie określonych umiejętności i nawyków praktycznych w zakresie wykonywania określonych czynności, np.: przy posługiwaniu się bronią, sprzętem łączności, jak również kształtowanie wprawy w myśleniu kategoriami taktyczno-operacyjnymi oraz pogłębianie i utrwalanie już zdobytej wiedzy, a zwłaszcza jej operatywnego użycia (wykorzystania) w rozwiązywaniu skomplikowanych problemów pola walki[143].

Działania taktyczne mogą mieć więc różnorodny charakter w zależności od rodzaju (odmiany), celu oraz treści danego ćwiczenia oraz stopnia przygotowania szkolonych. Rozróżnia się przy tym działania praktyczne typu motorycznego (sprawnościowego) oraz działania o charakterze sensorycznym (umysłowym). W szkoleniu oficerów (szczególnie w kształceniu w uczelniach wojskowych) oraz w szkoleniu żołnierzy znaczącą rolę spełnia metoda działania praktycznego typu motorycznego, zwłaszcza tam gdzie chodzi o zdobycie wprawy w posługiwaniu się technicznymi środkami dowodzenia i łączności oraz w obsłudze sprzętu i uzbrojenia, w tym także sprzętu komputerowego.

W szkoleniu operacyjno-taktycznym realizowanym w formie ćwiczeń, metoda działania praktycznego typu sensorycznego ma znacznie większe znaczenie ze wzglę-

---

[141] Por. J. Zakrzewski: *Wybrane zagadnienia...* op. cit., s. 121.,

[142] Por. W. Okoń: *Słownik pedagogiczny.* PWN, Warszawa 1984, s. 175. W. Okoń w grupie metod praktycznych wyróżnia między innymi metodę ćwiczenia.

[143] Por. J. Zakrzewski: *Wybrane zagadnienia...* op. cit., s. 123.

du na to, że w szkoleniu dowództw (sztabów) nie zachodzi już konieczność stosowania metody działania praktycznego typu motorycznego, bo te umiejętności (motoryczne) szkoleni posiedli wcześniej. Stosowanie metod praktycznych typu umysłowego to wyrabianie u dowódców i oficerów sztabu wprawy w efektywnym stosowaniu wiedzy teoretycznej, kształtowanie umiejętności i nawyków myślenia kategoriami taktyczno-operacyjnymi oraz dokonywania operacji myślowych: analizowania, porównywania, syntetyzowania i wnioskowania[144].

Kolejną metodą praktycznego działania stosowaną w szkoleniu jest trening. Polega on na wielokrotnym, aż do skutku powtarzaniu określonych identycznych lub prawie identycznych czynności praktycznych w zakresie działania na polu walki lub umysłowych (pamięciowe opanowanie regulaminów, określonych zasad działań bojowych, taktyczno-operacyjnych, danych taktyczno-technicznych itp.)[145]. Poprzez trening uzyskuje się wyższy stopień sprawności wykonywania określonych czynności oraz zwiększa się trwałość nabywanych umiejętności i nawyków. Szczególne zastosowanie tej metody ma miejsce w treningu sztabowym.

Duże znaczenie w szkoleniu operacyjno – taktycznym mają metody sytuacyjna, inscenizacji oraz problemowe. Zastosowanie metody sytuacyjnej w ćwiczeniach polega na stworzeniu umownych (fikcyjnych), ale uzasadnionych sytuacji bojowych, w ramach których dowódcy i oficerowie sztabu rozwiązują określone zadania (problemy) taktyczne i operacyjne, podejmują decyzje i formułują zamiar działania oraz kierują wojskami w walce. Zasadniczą funkcją tej metody jest umożliwienie ćwiczącym zdobycia umiejętności w stosowaniu wiedzy teoretyczne w rozwiązywaniu konkretnych sytuacji pola walki[146]. Metoda sytuacyjna najczęściej występuje w ścisłym związku z metodą działania praktycznego. O ile metoda działania praktycznego w zasadzie stosowana jest jako metoda uczenia się, to metodę inscenizacji stosuje dowódca (kierownik ćwiczenia lub zajęcia), który za jej pomocą stwarza zamierzone, zwłaszcza oficerom odpowiednie warunki do praktycznego działania w rozwiązywaniu problemów hipotetycznego pola walki. Zajęcia (ćwiczenia) prowadzone z wykorzystaniem tej metody dają największe efekty wówczas, gdy ich uczest-

---

[144] Por. J. Zakrzewski: *Wybrane zagadnienia*..... op., cit., s. 124.
[145] Ibidem, s. 124.
[146] Tamże, s. 125.

nicy dokonują samodzielnego, chociaż pod kierunkiem prowadzącego ćwiczenie (zajęcie) analizy sytuacji (położenia), gdy przedstawiają określone warianty działania i podejmują optymalne rozwiązania (decyzje)[147]. Metoda sytuacyjna powinna więc być stosowana we wszystkich ćwiczeniach grupowych oraz dowódczo-sztabowych, a także w grach taktycznych prowadzonych w ośrodkach szkolenia, przy wykorzystaniu makiet terenu.

Prowadzone badania zarówno teoretyczne jak i empiryczne wskazują, że stosowanie metody sytuacyjnej w toku ćwiczeń wojskowych jest tym skuteczniejsze im bardziej realistycznie stwarzane sytuacje odzwierciedlają skomplikowany charakter pola walki. Pamiętać należy również o tym aby stwarzane sytuacje, chociaż fikcyjne, były bardzo realistyczne, bez znanych symboli i uproszczeń.

W celu uatrakcyjnienia ćwiczeń i stworzenia bardziej realistycznych sytuacji taktyczno-operacyjnych wprowadza się do ich treści i przebiegu elementy inscenizacji. Inscenizacja polega na łączeniu sytuacji fikcyjnej (ale opartej na realizmie działań) z praktycznym (realnym) rzeczywistym działaniem dowództw (sztabów) i wojsk. W szkoleniu operacyjno-taktycznym metodę inscenizacji stosuje się z różnym natężeniem praktycznie we wszystkich typach, rodzajach i odmianach ćwiczeń. Na przykład w ćwiczeniu grupowym tylko dowódca (oficer sztabu) może wystąpić realistycznie, pozostałe elementy sytuacji są zmyślone (fikcyjne). Więcej realizmu jest w ćwiczeniu dowódczo-sztabowym bo realnie występują dowódcy, sztaby, miejsca pracy, środki łączności, natomiast w dalszym ciągu sytuacje i przeciwnik są fikcyjne (zmyślone). W najszerszym zakresie inscenizację stosuje się w ćwiczeniach z wojskami, które są prowadzone w rzeczywistym terenie z szerokim stosowaniem środków pozoracji pola walki[148].

Rozwiązywanie sytuacji problemowych ma zastosowanie praktyczne we wszystkich ćwiczeniach. Problemy rzeczywiste współistnieją w nich z problemami dydaktycznymi, przy czym te ostatnie dotyczą w szczególności zagadnień tematycznych, które znajdują odzwierciedlenie w sytuacjach taktycznych, operacyjnych oraz zadaniach bojowych. W tym sensie każde ćwiczenie taktyczne i operacyjne daje wiele okazji do

---

[147] Zob. J. Bednarek, J. Bieńkowski, R. Stępień: *Proces kształcenia wojskowego*. AON, Warszawa 1994, s. 85.
[148] Tamże, s. 132.

zastosowania tej metody. Z przeprowadzonych badań wynika, że problemy w ćwiczeniach często tworzone są intuicyjnie i nie zawsze odpowiadają określonym sytuacjom. Wykorzystanie metody problemowej jest bowiem uzależnione od szeregu czynników, zwłaszcza od zrozumienia jej istoty przez kierownictwo i autora (zespół autorski) ćwiczenia oraz umiejętności rozwiązywania problemów taktycznych lub operacyjnych przez samych ćwiczących. Należy również zaznaczyć, że niezrozumienie w pełni walorów i istoty wspomnianej metody powoduje to, że stosuje się ją niekiedy w sposób przypadkowy, nie zawsze w pełni wykorzystując jej możliwości, co w konsekwencji nie gwarantuje pożądanych efektów. Dla przypomnienia, istota metody problemowej tkwi w tym, że podczas ćwiczeń należy stwarzać takie sytuacje, które miałyby znamiona poznawczych a zarazem rzeczywistych i w których występowałyby określone trudności dydaktyczne i naturalne, które zmuszałyby ćwiczących do zwiększenia aktywności i pobudzały do twórczego myślenia w poszukiwaniu pozytywnego rozwiązania[149].

Zatem w ćwiczeniach taktycznych i operacyjnych sytuacje problemowe wyrażone winny być za pomocą określonych sytuacji (położeń) zawierających wiele możliwych, sytuacji konfliktowych, a także za pomocą zadań zawierających swoistą trudność, i inność (nowość), która jest zasadniczą cechą sytuacji problemowej (zadania problemowego). Ćwiczenia taktyczno-operacyjne powinny obfitować w takie sytuacje. Nie mogą być one jednak powtórzeniem sytuacji z poprzednich ćwiczeń. Tylko nowa sytuacja zmusza ćwiczących – dowództwa (sztaby) do nowatorskich rozwiązań taktycznych (operacyjnych) i zastosowania ich w działaniach bojowych. Stwarza również możliwość przyjęcia określonego systemu dowodzenia lub stylu pracy dowódcy czy sztabu odmiennych od typowych. Wprowadzenie do ćwiczeń nowych elementów wyzwala u ćwiczących motywację do wnikliwych, krytycznych ocen dotychczasowych wzorców działania i szukania nowych rozwiązań.

Nie każda jednak odmienna sytuacja taktyczna (operacyjna) wyrażająca się m.in. nowym terenem, nowym zadaniem pobudzi ćwiczących dowódców, oficerów sztabów do samodzielnego działania. Dlatego tworzone sytuacje w ćwiczeniach powinny być złożone oraz trudne do rozwiązania, tak aby szkoleni uświadomili sobie, że nabyte

[149] Tamże, s. 139.

przez nich doświadczenia dowódcze oraz sztabowe, a także wiedza taktyczna i operacyjna nie są w danej kwestii wystarczającymi i w związku z tym występuje konieczność zdobycia nowych wiadomości lub umiejętności. Charakterystycznym utrudnieniem dla ćwiczących stwarzającym określony problem jest najczęściej brak pełnego rozeznania w położeniu. Dlatego w ćwiczeniach informację o przeciwniku należy celowo zniekształcać, a położenie wojsk własnych powinno być niepełne.

Ważnym wskaźnikiem problemowości jest zaliczenie danej sytuacji (zadania) do klasy niepewnych (ryzykownych) czyli takich, które mogą mieć wiele rozwiązań i których prawdopodobieństwo wyników oraz konsekwencji działań są nieznane lub trudne do przewidzenia. Wówczas dowódca (sztab) ćwiczący musi z wielu potencjalnych możliwości i sposobów działania wybrać jeden najbardziej ich zdaniem odpowiadający danej sytuacji mimo, że nie mogą z całą pewnością stwierdzić, że ich decyzja w praktyce okaże się rzeczywiście najlepszą[150].

Ważną cechą sytuacji problemowej powinna być jej konfliktowość zarówno z punktu widzenia użyteczności zastosowanego rozwiązania, jak również ze względu na zaangażowanie emocjonalne decydującego. Konfliktowość, jeżeli chodzi o użyteczność rozwiązania, polega na tym, że decyzja (zamiar) – wobec różnorodności czynników oddziałujących na ćwiczebnym polu walki – powinna mieć cechy kompromisu, to jest oscylować między pozytywnymi i negatywnymi skutkami działania. Na przykład dowódca wybierając kierunek głównego uderzenia w terenie najbardziej dogodnym do działania musi również wziąć pod uwagę fakt, że na tym właśnie kierunku opór przeciwnika będzie najsilniejszy. Decydując się na zmianę tego kierunku i wybranie innego może się spodziewać, że natrafi na mniejsze siły przeciwnika, ale z drugiej strony w związku z niedogodnym terenem, musi się liczyć także i z możliwością opóźnienia działań.

Konfliktowość emocjonalna zarówno w sytuacji taktycznej jak i operacyjnej ćwiczeń będzie miała miejsce wówczas jeśli zaistnieje konieczność wyboru sposobu działania z punktu widzenia psychologicznego i moralnego. Wskazane jest, aby

[150] W ćwiczeniach operacyjnych i taktycznych występuje ta trudność, że praktycznie nie jesteśmy w stanie tak do końca ocenić trafności decyzji ćwiczących. Może ona być oczywiście porównywana z pewnymi wariantami możliwych rozwiązań przyjętych przez autora ćwiczenia lub kierownika, ale rzeczywista weryfikacja nastąpiłaby dopiero w podobnej sytuacji w czasie wojny.

stosowane w ćwiczeniach sytuacje konfliktowe wywoływały u ćwiczących psychologiczną i intelektualną rozterkę polegającą na walce motywów, wartości, ocen moralnych.

Jak z tego wynika metoda problemowa jest bardzo złożona i skomplikowana i nie może być nadużywana. Zakres jej wykorzystania powinien być uzależniony od celów szkoleniowych i stopnia przygotowania uczestników ćwiczenia. Wskazane jest stosować ją dopiero po opanowaniu przez szkolonych określonego zasobu wiadomości oraz zdobyciu potrzebnych umiejętności i doświadczenia. W pełnym zakresie wykorzystuje się ją w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych, grach taktycznych i wojennych.

3.2.3. Baza materialna oraz warunki szkolenia (kształcenia) w ćwiczeniach wojskowych

Generalnie wśród dydaktyków panuje pogląd, że baza materialna jest nieodłącznym elementem procesu szkolenia (kształcenia). Pozostaje ona w integralnym związku z metodami i organizacją tego procesu. Bierze udział w każdej sytuacji dydaktycznej bądź jako zaplecze lokalowe, bądź jako wyposażenie procesu edukacyjnego w odpowiednie środki optymalizujące pracę nauczyciela i ucznia[151]. W literaturze dydaktycznej termin baza materialna utożsamiany jest z terminami baza dydaktyczna, baza szkoleniowa lub środki działania. W słowniku języka polskiego baza dydaktyczna również utożsamiana jest z infrastrukturą dydaktyczną[152].

W. Okoń definiując pojęcie baza materialna uważa, że jest to ogół instytucji, pomieszczeń, urządzeń i materiałów służących optymalizacji procesu kształcenia[153]. Natomiast L. Leja pisze: ... *baza materialna i jej urządzenia techniczne powinny być przystosowane do wykorzystywania nowoczesnej technologii kształcenia umożliwiających polepszenie efektów pracy nauczyciela i studenta*[154]. Z kolei W. Skrzydlewski bazę dydaktyczną utożsamia ze środowiskiem materialnym przystosowanym do

---

[151] Por. *Encyklopedia pedagogiczna*. „Fundacja Innowacja", Warszawa 1994, s. 139.
[152] *Słownik języka polskiego, t. I.* Warszawa 1978.
[153] W. Okoń: *Słownik pedagogiczny*. PWN, Warszawa 1981, s. 105.
[154] L. Leja: *Unowocześnienie infrastruktury dydaktycznej*. Poznań 1976, s. 3.

zastosowania w nim nowoczesnej technologii kształcenia umożliwiającej polepszenie efektów uczenia się[155].

Przyjęcie definicji ujmującej bazę materialną jako wyposażenie uczelni (jednostki) w najlepsze urządzenia wspomagające proces kształcenia (szkolenia) nie wystarcza. Jak wynika z przytoczonych definicji najbliższa rozumieniu bazy materialnej w warunkach szkolenia wojskowego jest definicja W. Okonia. Dlatego też gdy mówimy o bazie materialnej należy mieć na uwadze ogół obiektów i środków znajdujących się w dyspozycji określonej instytucji (jednostki, sztabu, uczelni wojskowej, ośrodka doskonalenia itp.), które są przystosowane do realizacji zadań wynikających z przeznaczenia bojowego, a także do realizacji ćwiczeń (zajęć) o charakterze kompleksowym.

Bazę materialną można także pojmować jako wszelkiego rodzaju ułatwienia w zakresie przyswajania przez szkolonych wiedzy biernej i czynnej. W pierwszym przypadku chodzi o ułatwienia w przyswajaniu wiedzy teoretycznej, w drugim zaś o wykorzystanie tej wiedzy w praktycznym działaniu, np. w czasie ćwiczeń. Z tego punktu widzenia można mówić o obiektach materialnych, które w zależności od przeznaczenia można podzielić na zaplecza lokalowe (do którego zaliczamy sale, gabinety wykładowe, gabinety metodyczne, ośrodki dowodzenia itp.) oraz zaplecze terenowe w postaci placów ćwiczeń taktycznych i specjalistycznych (do szkolenia z taktyki rodzajów wojsk), torów taktycznych, strzelnic, rzutni granatów itp. Oczywiście wymieniona baza szkoleniowa jest w posiadaniu jednostek wojskowych.

Trochę inne elementy występują w bazie materialnej szkół i uczelni wojskowych gdyż proces kształcenia nastawiony jest głównie na nauczanie podstawowych zasad, procedur działania niezbędnych na pewnych stanowiskach służbowych. Optymalizacja rozwiązań bazy materialnej jest jednym z wyznaczników efektywności kształcenia. W literaturze przedmiotu optymalność bazy materialnej warunkują kryteria: materialności, funkcjonalności, elastyczności, sterowności, induktywności[156].

Kryterium materialności określa fizyczną i techniczną cechę bazy. Wyraża się ona w konkretnej materialnej formie przybierając kształt i właściwości czysto

---

[155] W. Skrzydlewski: *Technologia kształcenia. Przetwarzanie informacji komunikowania.* Poznań 1990, s. 147.

[156] Por. K. Żegnałek (red.): *Metodyka kształcenia w AON.* AON, Warszawa 1995, s.63.

konstrukcyjne takie jak: trwałość, ogólny wygląd, estetyka wykonania. Na kryterium funkcjonalności składa się modalność, praktyczność i efektywność działania. Kryterium elastyczności bazy wyraża się zazwyczaj w możliwościach przystosowania jej do zmieniających się warunków i potrzeb szkolenia (kształcenia w uczelniach, ośrodkach szkolenia, jednostkach, sztabach itp.). Sterowność jako kryterium bazy materialnej określa zakres i możliwości jej wykorzystania w sterowaniu i kierowaniu procesem szkolenia (kształcenia) oraz samodoskonaleniu (samokształceniu) kadry i żołnierzy. Z kolei ostatnie kryterium optymalizacji bazy materialnej – induktywność wskazuje w jakim stopniu baza materialna może indukować różne formy szkolenia (zajęć w ramach obranej koncepcji, strategii szkolenia i kształcenia). Wyróżnione kryteria optymalności bazy mają charakter ilościowo – jakościowy. Stronę ilościową wyraża stopień nasycenia bazy w obiekty i środki dydaktyczne a stronę jakościową wyrażają jej walory, pedagogiczny, psychologiczny i inne.

Kolejnym składnikiem bazy materialnej są środki dydaktyczne. W literaturze przedmiotu środki dydaktyczne to: ... *przedmioty, które dostarczają uczniom określonych bodźców sensorycznych oddziałujących na ich wzrok, słuch, dotyk itd., ułatwiające im bezpośrednie lub pośrednie poznawanie rzeczywistości, sposobów jej poznawania oraz ułatwiają percepcję zjawisk będących w toku poznawania. Środki te służą też opanowaniu różnego rodzaju umiejętności*[157]. Słowo „przedmiot" użyte w powyższej definicji odnosi się zarówno do przedmiotów oryginalnych jak i ich zastępników modelowych, obrazowych, słownych lub symbolicznych.

Uwzględniając te właściwości środków przyjmujemy, iż zakres terminu „środek dydaktyczny" obejmuje:

a) materiał dydaktyczny, w tym:
   - treść konkretnego środka, przekazywaną jako zespół bodźców sensorycznych czyli komunikat, np. obraz filmowy;
   - podłoże materialne, na którym została zapisana określona treść, czyli nośnik komunikatu, np. taśma filmowa, foliał;

[157] W. Pomykało: *Encyklopedia pedagogiczna.* op. cit., s. 811.

b) urządzenia techniczne, tzn.: środki przekazu umożliwiające nadanie ożywionego komunikatu odbiorcy np. projektor filmowy[158].

Zbiór środków dydaktycznych w uczelniach i jednostkach wojskowych jest bardzo liczny i zróżnicowany. Każda bowiem uczelnia czy jednostka wojskowa danego rodzaju wojsk preferuje takiego rodzaju środki, które odpowiadają jej konkretnym potrzebom szkoleniowym oraz możliwościom materiałowo – finansowym.

W klasyfikacji środków dydaktycznych wyróżnić możemy wiele kryteriów ich podziału. Według jednego z nich można je podzielić na trzy zasadnicze grupy:

1) środki naturalne, okazy przyrodnicze, kulturowe, pomoce należące do otoczenia przyrodniczego np. w ćwiczeniach będą to miejsca pracy, sale, ośrodki ćwiczeń, teren wraz z jego charakterystyczną rzeźbą oraz pokryciem itp.;
2) środki techniczne, które rzeczywistość odtwarzają tak by mogła ona być przedmiotem zmysłowego poznania;
3) środki symboliczne, czyli umowne przedstawiające rzeczywistość w sposób uogólniony za pomocą przyjętych znaków (książki, instrukcje, mapy, schematy itp.)[159].

Środki dydaktyczne można również określić ze względu na kryterium zmysłów na które oddziaływują, to jest na – wzrokowe (wizualne), słuchowe (audialne), środki wzrokowo – słuchowe (audio – wizualne), środki automatyzujące proces szkolenia[160].

Ze względu na adresata środki dydaktyczne można podzielić na: środki należące do uczącego się i środki stanowiące wyposażenie nauczyciela, oraz środki stanowiące wyposażenie środowiska dydaktycznego (pracowni, sal dowodzenia, kompleksów obiektów wojskowych strzelnic, torów taktycznych); środki stanowiące wyposażenia ośrodka technicznego (foliogramy, przeźrocza, audycje radiowe, nagrane taśmy magnetowidowe i magnetofonowe, filmy, testy do maszyn dydaktycznych, programy do trenażerów, symulatorów itp.)[161].

Ze względu na chronologię ich powstawania i wykorzystywania w procesie nauczania i uczenia się rozróżniamy: cztery generacje środków dydaktycznych:

---

[158] Zob. K. Żegnałek: *Metodyka kształcenia w AON*. AON, Warszawa 1995, s. 63.
[159] Por. W. Pomykało: *Encyklopedia pedagogiczna*. op. cit., s. 817 i 818.
[160] Tamże, s. 817.
[161] Tamże, s. 818.

- środki proste (tablica, kreda, książki itp.);
- techniczne środki audiowizualne – diaskopy, grafoskopy, magnetofony, projektory filmowe, telewizja, magnetowidy itp.;
- maszyny dydaktyczne – instruktory, trenażery, repetytory, egzaminatory itp.;
- komputery – w postaci obrazującej grafikę komputerową w postaci szkiców, map terenu, obrazu terenu itp.[162].

W innych jeszcze podziałach wyodrębnia się środki proste i złożone, przyjmując za kryterium podział i stopień skomplikowania.

Wielu dydaktyków, w tym W. Okoń, J. Bogusz i inni do grupy środków automatyzujących proces uczenia się zaliczają również środki, które ze względu na specyfikę kształcenia wojskowego są dla niej charakterystyczne. Wśród nich wymienia się m.in.: bazy garnizonowe, poligonowe, place ćwiczeń i rejony ćwiczeń taktycznych przystosowane do struktury i taktyki wojsk własnych i przeciwnika oraz warunków geograficznych przewidywanego teatru działań bojowych, strzelnice, place ćwiczeń z elementami infrastruktury pola walki, ośrodki ogniowe umożliwiające trening jak również strzelanie bojowe z broni pokładowej wozów bojowych, z broni ręcznej i maszynowej, place szkolenia przeciwlotniczego, rozpoznawczego itd., itp., a także zmniejszone poligony do symulowania strzelań. Współczesne środki dydaktyczne są ze zrozumiałych względów dostosowywane do potrzeb i wyzwań w zakresie szkolenia dowódców, oficerów sztabu, oficerów rodzajów wojsk oraz żołnierzy. Uwidacznia się to w szczególności w toku różnego rodzaju ćwiczeń. Oczywiście w toku ćwiczeń o niewielkim stopniu złożoności (ćwiczenia grupowe i treningi sztabowe) wystarczy zastosować środki proste, gdyż chodzi o przedstawienie określonych sytuacji oraz zadań. Z kolei w ćwiczeniach bardziej złożonych stosowane są bardziej złożone środki dydaktyczne, które wchodzą w skład gabinetów dowodzenia wyposażonych w środki dowodzenia i urządzenia biurowe takie jak: radiostacje, telefony, faksy, kopiarki, komputery, ale także wyspecjalizowane urządzenia szkolno – treningowe tzw. trenażery.

Najnowsze środki poligonowe charakteryzują się zupełnie nowymi rozwiązaniami. Wymownym przykładem może być koncepcja poligonu laserowo – elektronicznego,

[162] Tamże, s. 818.

którego tworzenie może nastąpić w najbliższych latach. Jego parametry umożliwiałyby symulowanie oddziaływania ogniowego wszystkich rodzajów wojsk (łącznie z lotnictwem) oraz zakłócenia w sieciach radiowych (kierowania i dowodzenia) podczas ćwiczeń taktycznych pododdziału i oddziału; rozgrywania (tworzenia) dowolnych sytuacji taktycznych; natychmiastowe dostrzeganie przez ćwiczących skutków prowadzenia celnego ognia; obiektywną ocenę wyników; eliminowanie (wyłączanie) z walki celów trafionych (zniszczonych); przywracanie zdolności bojowej uszkodzonemu sprzętowi; bieżące zobrazowanie przebiegu ćwiczeń na stanowisku kontrolno – dowódczym i modyfikacje wcześniejszych decyzji; pełne przestrzeganie warunków bezpieczeństwa w stosunku do kadr i sprzętu. Taki poligon – jak się przewiduje może w pełni być jedynym miejscem szkolenia dowódców, sztabów i żołnierzy ze względu na znacznie wyższe koszty szkolenia tradycyjnego ze sprzętem i w terenie[163].

Dokonując klasyfikacji środków dydaktycznych nie sposób pominąć funkcji jakie te środki spełniają w procesie szkolenia (kształcenia). Z punktu widzenia potrzeb ćwiczeń, w których mogą być wykorzystywane środki dydaktyczne wyróżnia się cztery podstawowe ich funkcje: poznawanie rzeczywistości, poznawanie wiedzy o rzeczywistości, kształtowanie postaw i rozwijanie sprawności poznawczo – badawczych czyli działalność przekształcająca rzeczywistość.

Poznawanie rzeczywistości to funkcja, którą najlepiej spełnia sama rzeczywistość czyli naturalne przedmioty, obiekty, teren jak również zjawiska fizyczne. Ale i tu technologia dydaktyczna znajduje swój sens, głównie jako czynnik ułatwiający bezpośrednią obserwację panoramy świata. W grę wchodzą tu wykorzystywane w szkoleniu wojskowym takie środki jak: kamery, monitory telewizyjne, magnetowidy, czy aparatura filmowa, także rejestrująca lub kopiująca wizualne i dźwiękowe strony rzeczywistości, a następnie umożliwiająca jej bezpośrednie poznanie. Wyrazem tej funkcji jest także poznanie rzeczywistości za pośrednictwem rysunków, zdjęć czy modeli. Jest to oczywiście już pośredni kontakt z rzeczywistością przez mniej lub bardziej dokładne przedstawienie właściwości, cech, zdarzeń itp. Kolejnym wyrazem tej funkcji jest przedstawienie otaczającej nas rzeczywistości, a także jej ujęcie w sposób uogólniony jak mapy, szkice, schematy, wykresy.

---

[163] Zob. J. Bednarek, J. Bieńkowski, R. Stepień: *Proces kształcenia wojskowego*. op. cit., s. 112.

Coraz częściej w ćwiczeniach realizowanych nie tylko w uczelniach i szkołach wojskowych, ale także w jednostkach, instytucjach wojskowych (sztabach) zetknięcie się szkolonych z realnym światem zewnętrznym, z realnym działaniem przeciwnika i wojsk własnych odbywa się przez stosowanie dydaktycznych sytuacji problemowych pola walki, które wymagają poszukiwania rozwiązań w drodze bezpośredniego, zastępczego lub uogólnionego przedstawienia zdarzeń, sił i środków. Kontakt ten wyraża się w formie komputerowych gier symulacyjnych albo zajęć prowadzonych z wykorzystaniem metod sytuacyjnych i inscenizacji, w toku których coraz częściej wykorzystuje się technikę komputerową.

Poznawanie wiedzy o rzeczywistości ujawnia się w udoskonalonym (bardziej wszechstronnym) kontakcie zdobywającego wiedzę z wiedzy o rzeczywistości. Jest tak dlatego, że oprócz tradycyjnie wszechobecnych podręczników, instrukcji czy regulaminów, często rozbudowanych i występujących w niewielkiej ilości, pojawiają się środki dydaktyczne, za pomocą których uzyskuje się odbitki różnych sekwencji treści (elementów, szkiców, formularzy itp.). Są to przede wszystkim urządzenia reprograficzne, takie jak kserografy, kopiarki i powielacze.

Współczesny uczestnik szkolenia (kształcenia) czy to w ramach zajęć czy ćwiczeń realizowanych w ramach szkolenia dowództwa (sztabu) spotyka się nie tylko z materiałami (założeniami, rozkazami, komunikatami) w formie tekstowej na papierze ale coraz częściej na taśmie magnetofonowej czy tzw. pamięciach techniki komputerowej.

Kształtowanie emocjonalnego stosunku do rzeczywistości to kolejna trzecia ważna funkcja środków dydaktycznych w szkoleniu (kształceniu) i w uczelniach i w ramach ćwiczeń w dowództwach (sztabach). W szkoleniu taktycznym i operacyjnym największe korzyści w tym zadaniu uzyskuje się dzięki stosowaniu wielu różnorodnych środków, które oddziaływują na różne zmysły i powodują głębokie doznania, które potem mogą się stać wzorcem działania. To pobudzanie wpływa zwrotnie w sposób korzystny na funkcjonowanie procesów poznawczych jednostki co ujawnia się w zmianach ilościowych i jakościowych. Kształcenie z wykorzystaniem wielu różnych środków dydaktycznych pobudza motywację, która z kolei jest źródłem spontanicznej aktywności uczestnika szkolenia (kształcenia) ukierunkowanej na zdobycie większej ilości informacji o rzeczywistości.

Działania przekształcające rzeczywistość to czwarta bardzo ważna w szkoleniu wojskowym funkcja środków dydaktycznych. Ich rola wyraża się w intensyfikowaniu kształtowania umiejętności w szybszym i lepszym ich opanowaniu. Mniej i bardziej złożone sprawności można opanować poprzez stosowanie prostych środków jak też bardziej rozbudowanych, np. urządzenia symulacyjne, maszyny dydaktyczne. Szerokie zastosowanie komputerów w urządzeniach szkolno – treningowych pozwala na wyrobienie u szkolonych umiejętności i nawyków efektywnego wykorzystania środków walki oraz ich właściwego obsługiwania. Szczególnie wyraźne zastosowanie komputerów w różnego rodzaju trenażerach wykorzystywanych w szkoleniu ogniowym i taktycznym, a także nauce prowadzenia celnego ognia przyczyniło się do wzrostu efektywności ćwiczeń taktycznych szczególnie dwustronnych. Szczególnie laserowe symulatory strzelań (CZANTORIA 1-5) wymuszają niejako na ćwiczących stosowanie określonej techniki prowadzenia pojedynku ogniowego, kształtują psychikę oraz wolę przetrwania i wygrania z przeciwnikiem[164].

Generalnie należy stwierdzić, że przedstawione funkcje służą przede wszystkim realizacji w procesie kształcenia zasady poglądowości i zasady wiązania teorii z praktyką. Nie znaczy to wcale, że pozostają one bez wpływu na realizację innych zasad nauczania. Można też stwierdzić, że funkcje środków dydaktycznych odnośnie samego procesu dydaktycznego wynikają właśnie z organizacji zajęć (ćwiczeń). W zależności bowiem od miejsca i sposobu wykorzystania danego środka w czasie zajęć (ćwiczeń) mogą one także spełniać funkcję informacyjną, weryfikującą, utrwalającą czy też inną.

Oprócz środków dydaktycznych zaliczanych do bazy dydaktycznej ważną kwestią jest polowa baza terenowa, która zaliczana jest również do bazy naturalnej stanowiącą jej polowe (terenowe) zaplecze. Polowa baza dydaktyczna aby mogła spełniać określone wcześniej funkcje szczególnie w czasie ćwiczeń taktycznych i operacyjnych z wojskami powinna być odpowiednio do tego przygotowana. Przygotowanie bazy w sposób przybliżający ją do realiów wojskowego pola walki nazywa się pozorowaniem pola walki.

---

[164] Zob. E. Szwagrzyk: *Nowe formy prowadzenia szkolenia operacyjno-taktycznego oddziału, sztabów oraz wojsk z uwzględnieniem techniki komputerowej w świetle doświadczeń państw NATO*. DWLąd., Warszawa 1999.

Pozorowane pole walki wg *Leksykonu wiedzy wojskowej*[165] to zespół przedsięwzięć podejmowanych przez kierownictwo ćwiczenia w celu stworzenia warunków (sytuacji) maksymalnie zbliżonych do rzeczywistości bojowej w ćwiczeniach taktycznych (operacyjnych zwłaszcza z wojskami. Pozorowane pola walki zorganizowane zgodnie z zasadami poglądowości i realizmu umożliwia ćwiczącym wyobrażenie sytuacji taktycznej i działania przeciwnika.

Główne cele stosowania pozoracji pola walki i działań bojowych przeciwnika to:

- wytworzenie u ćwiczących wizji kompleksowego obrazu przyszłego pola walki uwzględniającego działania wojsk z wykorzystaniem różnego rodzaju uzbrojenia i sprzętu bojowego, a także infrastruktury terenu w postaci zapór, budowli inżynierskich itp.;
- wywołanie u ćwiczących odpowiednich doznań psychicznych towarzyszących żołnierzowi na współczesnym polu wali, wynikających z zagrożenia, dużego zmęczenia, trudnych warunków bytowania itp.

Powyższe cele wyznaczają główne zadania, które może realizować pozoracja pola walki w ćwiczeniach. Do zadań tych należy zaliczyć:

- pozorowanie elementów ugrupowania bojowego przeciwnika oraz ich działania na polu walki w określonych sytuacjach bojowych;
- pozorowania elementów ugrupowania wojsk własnych zabezpieczających (lub działających na korzyść) działanie ćwiczących;
- pozorowanie oddziaływania środków rażenia będących na wyposażeniu przeciwnika i wojsk własnych,
- pokazanie ćwiczącym współczesnego pola walki, w tym skutków użycia nowoczesnych środków rażenia (rejony porażenia, rejony skażone, rejony zniszczeń itp.),
- zakłócanie planowej działalności ćwiczących (stosowanie zakłóceń radioelektronicznych, maksymalne utrudnianie działań, itp.)[166].

---

[165] *Leksykon wiedzy wojskowej*. MON, Warszawa 1977.

[166] Por. S. Kulczyński: *Pozorowanie pola walki w ćwiczeniach taktycznych*. ASG WP, Warszawa 1988, s. 6.

Działanie pozoracji w ćwiczeniu wynika z istoty walki gdzie występują dwie przeciwstawne strony. I dlatego winno być ono ciągłe i realistyczne, szczególnie w ćwiczeniach jednostronnych.

Każde realizowane zadanie pozoracji pola walki winno odpowiadać następującym wymaganiom:

- uczyć właściwego zachowania na polu walki;
- umożliwić dokonanie oceny przygotowanie do działań oraz wyszkolenia ćwiczących;
- stworzyć odpowiednią atmosferę pola walki oddziaływującą w sposób naturalny na psychikę ćwiczących;

Właściwie zorganizowane i realizowane pozorowanie pola walki w ćwiczeniu powinno oddziaływać nie tylko na pojedynczych żołnierzy mających bezpośrednią styczność z grupami pozoracji ale również w sposób pośredni na ćwiczące dowództwa i sztaby.

Rozpatrując pozorację pola walki i działań bojowych przeciwnika przez pryzmat realizacji ww. celów i zadań możemy wyodrębnić w niej następujące elementy składowe[167]:

- pozorację ogniową (środków ognia przeciwnika);
- pozorację działania przeciwnika i wojsk własnych;
- pozorację skutków oddziaływania przeciwnika i wojsk własnych;
- pozorację tzw. „efektów specjalnych" działania wojsk, oddziaływania środków ogniowych itp.

Pozoracja ogniowa jest to imitowanie ognia wszelkich rodzajów środków walki wojsk własnych i przeciwnika, a więc broni strzeleckiej, artylerii, wozów bojowych, lotnictwa, środków ppanc. itp.

Pozoracja działania przeciwnika i wojsk własnych jest to imitacja elementów ugrupowania bojowego oraz wszelkich sposobów oddziaływania (z wyjątkiem ogniowego). W tej grupie przedsięwzięć w zależności od potrzeb, wynikających z celów i zagadnień szkoleniowych pozoruje się najczęściej: elementy ugrupowania bojowego przeciwnika (stanowiska dowodzenia, kolumny na drogach, pododdziały w rejonach

[167] Zob. St. Kulczyński: *Pozoracja pola* ...op. cit., s. 7.

ześrodkowania, punktach oporu, na stanowiskach ogniowych itp.); elementy ugrupowania wojsk własnych zabezpieczające wejście do walki ćwiczących (pododdziały będące w styczności, stanowiska ogniowe artylerii, środki OPL, stanowiska dowodzenia, obiekty i urządzenia logistyczne, itp.); wszelki manewr wykonywany przez te elementy (ruch kolumn, zmiana stanowisk ogniowych, zajmowanie lub opuszczanie rejonu, rozwijanie się na rubieżach, itp.); prowadzenie działań bojowych przez elementy ugrupowania bojowego wojsk własnych i przeciwnika (obrona, przeciwuderzenie, kontratak, działania opóźniające, itp.).

Pozoracja skutków oddziaływania przeciwnika i wojsk własnych dotyczy pozorowania rozbudowy inżynieryjnej rejonów i punktów oporu przeciwnika i wojsk własnych; pozorowanie pól minowych różnego typu wykonywanych systemem tradycyjnym i narzutowym oraz ustawionych doraźnie grup min lub pojedynczych min; pozorowanie wszelkich zapór inżynieryjnych, zawał, barykad, itp.); pozorowania zniszczonych obiektów terenowych (mosty, odcinki dróg, budynki, itp.); pozorowania rejonów porażenia bronią klasyczną i masowego rażenia (z wykorzystaniem rakiet, tarcz, manekinów); pozorowania zniekształcenia terenu, ślady po wybuchach, po użyciu środków trujących, zapalających.

Pozorowanie tzw. „efektów specjalnych" działania wojsk oraz oddziaływania środków ogniowych dotyczy wykorzystywania następujących przedsięwzięć: stosowania środków zapalających, zapór ogniowych oraz pożarów, stosowania wszelkiego rodzaju dymów, stosowania efektów dźwiękowych (krzyki, jęki rannych, odgłosy strzałów, komendy w obcych językach, itp.); stosowania ćwiczebnych środków trujących lub ich imitacji; stosowania makiet i modeli uzbrojenia i sprzętu przeciwnika oraz jego umundurowania porzuconego na polu walki; stosowania dokumentów osobistych i bojowych (map, szkiców, rozkazów, itp.); stosowania atrap sylwetek sprzętu bojowego przeciwnika; stosowania manekinów i makiet rozbitego sprzętu szczególnie znajdującego się w rejonach porażenia w celu wywołania odpowiedniego oddziaływania psychicznego na ćwiczących; stosowania środków walki radioelektronicznej do utrudniania działania ćwiczącym.

W czasie organizowania i prowadzenia pozoracji należy przestrzegać określonych zasad gwarantujących zachowanie wysokiego poziomu oraz osiągnięcia pożądanego

efektu szkoleniowego. Do najbardziej charakterystycznych zasad pozorowania zaliczyć można[168]:

- zasadę realizmu stworzonych sytuacji;
- zasadę dynamicznego działania pozoracji;
- zasadę ciągłości działania pozoracji;
- zasadę elastyczności pozoracji;
- zasadę widowiskowości pozoracji.

Zasada realizmu stworzonych sytuacji polega na tym, że działanie pozoracji powinno odzwierciedlać rzeczywisty charakter działań bojowych czy też zjawisk występujących na współczesnym polu walki. Jego obraz powinien zbudowany być w oparciu o adekwatny stan wiedzy na temat organizacji, wyposażenia, sposobów działania potencjalnego przeciwnika oraz skutki użycia przez walczące strony określonych środków rażenia. Pozorowane sytuacje i działania choćby najbardziej zaskakujące powinny jednak być zgodne z zasadami działania przeciwnika i jego możliwościami oraz uwzględniać warunki terenowe w jakich są inscenizowane.

Zasada dynamicznego działania pozoracji wiąże się z określonym tempem działania pozoracji. Według tej zasady nie należy dopuścić do żadnej stagnacji w działaniach pozoracji i przywiązywania jej do określonych punktów w terenie. Pozorując przykładowo obronę przeciwnika w punkcie oporu powinniśmy przewidzieć nie tylko prowadzenie walki ogniowej przez obsadę tego punktu, ale również i możliwość wykonania przez nią kontrataku czy wycofanie się na kolejną rubież obrony. Wiąże się to z zapewnieniem pododdziałom (grupom) pozoracji odpowiedniej ilości środków transportu. Zachowanie tej zasady stwarza obraz wszechstronności i wszechobecności pozoracji. Zmusza to ćwiczących do szybkiego reagowania (na wszystkich szczeblach dowodzenia) na zmieniającą się sytuację na ćwiczebnym polu walki.

Zasada ciągłości działania pozoracji wyraża się nie przerwanym oddziaływaniem pozoracji na ćwiczących od momentu zajęcia rejonu wyjściowego do ćwiczenia aż do chwili zakończenia ćwiczenia. Ciągłe oddziaływanie pozoracji na ćwiczących zmusza bowiem do napięcia psychicznego, zachowania stałej gotowości do prowadzenia działania, solidnej organizacji i prowadzenia rozpoznania oraz obserwacji pola walki

[168] Tamże, s. 10.

i przeciwnika. Działanie pozoracji powinno rozciągać się na całe ugrupowanie i elementy rozpoznawcze ćwiczącego (z zachowaniem zasady ciągłości działania). Dostarczone dane o działaniu przeciwnika (pozorowanego przez poszczególne grupy) stanowić powinny informacje niezbędne do podejmowania decyzji i reakcji na zaistniałą sytuację.

Zasada elastyczności pozoracji wyraża się w dostosowaniu działania pozoracji do realnego działania ćwiczących nie zawsze przewidzianych w planie działania pozoracji. Zachowanie takiego marginesu umożliwi dostosowanie pozoracji do każdej decyzji podjętej przez ćwiczących, a więc jej elastyczności. Elastyczność działania pozoracji pozwala na jej lepsze dostosowanie się do aktualnej sytuacji terenowej a co za tym idzie zwiększenie realizmu ćwiczenia oraz podniesienie efektywności szkolenia ćwiczących.

Zasada widowiskowości wyraża się poprzez efektywność pozorowania określonych sytuacji np.: pozorowania rozbitych pojazdów bojowych, zwłok ludzkich itp. Przedsięwzięcia te muszą być starannie przygotowane wręcz wyreżyserowane tak aby spowodowały u ćwiczących obraz grozy współczesnego pola walki, a jednocześnie nie powodowały instynktownych zahamowań żołnierzy przy zetknięciu się z ogniem, środkami toksycznymi itp. Stąd też wskazane jest stworzenie przez pozorację środków zapalających, dymów, efektów akustycznych, szokujących efektów wizualnych[169].

Zakres i sposób pozorowania pola walki w ćwiczeniach taktycznych z wojskami zależeć będzie od tematu ćwiczenia, celów szkoleniowych ćwiczenia oraz zagadnień przewidzianych do przerobienia w ćwiczeniu. Sposoby pozorowania wybranych elementów pola walki i działanie przeciwnika odnosić się będzie przede wszystkim do charakterystycznych epizodów ćwiczeń tzn. pozorowania wojsk własnych w styczności, pozorowania obrony przeciwnika, pozorowania wykonania ataku przez przeciwnika, pozorowania działania przeciwnika w głębi ugrupowania wojsk własnych itp.

---

[169] Szereg interesujących propozycji w tym zakresie zawiera książka R. B. Riggd: *Realizm w szkoleniu armii amerykańskiej.* Warszawa 1999.

3.3. Ćwiczenia wojskowe jako działanie zorganizowane

Jak już wcześniej wspomniano metodyka szkolenia taktyczno-operacyjnego w formie ćwiczeń wojskowych ma swoje podstawy teoretyczne w dydaktyce ogólnej. Dydaktyka jak wiadomo należy do nauk indukcyjnych jednakże nie zawsze opiera się ona li tylko na indukcji, a więc oprócz wypowiedzi, zadań teoretycznych używa również zdań oceniających i normatywnych. Nie można jej więc uważać za naukę wyłącznie praktyczną czy stosowaną, jest bowiem nauką teoretyczno-praktyczną podobnie jak prakseologia. Każda z tych dyscyplin opiera swoje praktyczne pouczenia i wytyczne na prawidłowościach zaobserwowanych w rzeczywistości i wyważonych w postaci teoretycznego jej opisu[170].

Związek dydaktyki z prakseologią odnajdujemy w wybitnych dziełach znanych pedagogów jak chociażby J.A..Komeńskiego, J. Deweya, W.A. Laya i innych. Bardziej wyeksponowany i utrwalony został on w twórczości T. Kotarbińskiego, który również korzystał z dorobku nauk pedagogicznych i dydaktycznych.

Prakseologia jako nauka o sprawnym działaniu[171] obejmuje wszystkie postacie działania indywidualnego i zbiorowego. Prakseologia podobnie jak dydaktyka dzieli się na szereg prakseologii szczegółowych. Można ją bowiem rozpatrywać jako sprawne działanie, współdziałanie z jednej strony, a walkę z drugiej, interesować się działaniem indywidualnym lub zespołowym, rozpatrywać wszelkie działania lub tylko pewne ich rodzaje np.: praca, nauka, walka itp.

Zanim jednak zostanie przedstawione ćwiczenie w ujęciu prakseologicznym, jako działanie sprawne konieczne staje się bliższe wyjaśnienie takich kategorii jak czyn i działanie. Otóż przez „czyn" rozumiemy zdarzenie, którego istota polega na świadomym i celowym zachowaniu się człowieka. Jeżeli czyn wymaga jedynie wysiłku psychicznego mówimy o czynie wewnętrznym (endogenicznym), jeśli natomiast wymaga siły fizycznej i przyjmuje postać ekspresji motorycznej (ruchu) to jest to czyn zewnętrzny (egzogeniczny). Prakseologia również klasyfikuje czyny ze względu na

---

[170] Zob. J. Zieleniewski: *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania.* PWN, Warszawa 1989.

[171] Prakseologia jako nauka pojawiła się pod koniec ubiegłego stulecia. Nazwa jej pochodzi od greckich słów „praksis" - które oznacza działanie jak również działalność, doświadczenie, przedsiębiorczość oraz „logia" - co oznacza naukę.

czas trwania i stopień złożoności, wyróżniając czyny proste i złożone. Niezbędnym elementem każdego czynu prostego jest tzw. impuls dowolny, co oznacza, że zachowanie się człowieka ma charakter dowolny (uwarunkowany subiektywnie), a więc wynika z jego woli. W ćwiczeniu podobnie jak w zajęciu dydaktycznym czyny mogą mieć impuls dowolny, ale także w ćwiczeniu jako swoistym modelu (substytucie) prawdziwej walki, czyny ludzi oficerów, zespołów, sztabów, wojsk będą miały charakter przymusowy (rozkaz, sposób reakcji na zachowanie się przeciwnika) czyli sytuacyjny (uwarunkowany przyjętymi, hipotetycznymi czynnikami walki)[172].

W zależności od liczby sprawców wyróżniamy czyny indywidualne i zespołowe. W ćwiczeniach ze względu na ich rodzaj, rozmach mogą sprawcami być dowódcy, kierownicy (zajęć) ćwiczeń, żołnierze, pododdziały itp. Ze względu z kolei na wynik zaliczymy czyny do permutacji (każdy z możliwych układów danych elementów), perseweracji (trwania, powtarzania), konserwacji (działalność i sposoby zabezpieczające), profilaktyki albo reperacji (konstrukcji, budowania) i destrukcji (burzenie, niszczenie). W ćwiczeniach wojskowych mogą mieć miejsce wszystkie wymienione czyny, ale też przy uwzględnieniu rodzaju ćwiczenia, rozmachu, jego miejsce i warunków.

Przez „działanie" rozumie się zbiór , syntezę (system) wszystkich czynów jakie na to działanie się składają, które mogą być w różny sposób ze sobą powiązane. Możliwość działania (dokonania czynu) zależy od woli człowieka i od sytuacji (położenia) w jakiej człowiek się znajduje. Człowiek w danej chwili dokonuje alternatywnego wyboru, albo dany czyn wykonuje albo się od tego czynu powstrzymuje (kunktacja). Na przykład żołnierz na ćwiczeniu po zorientowaniu się, że przeciwnik prowadzi do niego ogień aby go zabić, postanawia odpłacić się tym samym, albo zajmuje dogodną pozycję i wyczekuje, aż się przeciwnik odkryje i można będzie go bez przeszkód zniszczyć (zabić).

W każdym działaniu wyróżnia się następujące elementy (człony): sprawca, cel, wynik, środki i metody, warunki, aparatura (narzędzia), materiał, oraz wytwór końcowy.[173]

---

[172] Por. J. Groskrejc: *Walka zbrojna jako przedmiot poznania.* ZN nr 2. AON, Warszawa 1999.
[173] Zob. T. Pszczołowski: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji.* Ossolineum,1978, s. 267.

Aby przejść do porównania określonych wcześniej elementów działania z elementami występującymi w procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń niezbędnym jest najpierw przedstawienie zakresu tych pojęć oraz definicji.

Sprawcą w rozumieniu prakseologii jest osoba (człowiek) lub tok zdarzeń, który jest sprawca w sensie obiektywnym i subiektywnym. W odniesieniu do ćwiczeń będzie to dowódca (kierownik) dowództwo (kierownictwo), oficer żołnierz, pododdział, oddział itd. czyli osoba, podmiot działania (ciąg zdarzeń), które prowadzą do celu. Tym celem w ćwiczeniach jest przygotowanie ćwiczących pod względem intelektualnym (sensorycznym) i manualnym (czynnościowym) do wykonywania czynności myślowych i działania praktycznego, jako dowódca, oficer sztabu, żołnierz niezbędnych w toku działań bojowych (walki, bitwy, operacji). Dodać należy również i to, że człowiek jako sprawca nigdy do końca nie jest świadomy wszystkich skutków swojej działalności. Może się okazać, że jakieś działanie sprawcy jest wręcz destrukcyjne. Często tez w ćwiczeniach szczególnie taktycznych dowódca troszczy się o sztab bo jest „najbliżej" niego, a zapomina o ćwiczących wojskach, szczególnie o tych, które zabezpieczają działania.

Cel w sensie prakseologicznym to, to do czego zmierza sprawca w swej skutecznej działalności. Cel może być określany w znaczeniu subiektywnym i obiektywnym.

Cel działania powzięty przez sprawcę jest najczęściej wyznaczany przez czynniki wewnętrzne jak i zewnętrzne motywy i bodźce. Generalnie celem nazywamy zamierzone zdarzenie - stan rzeczy albo zmianę, którą w przyszłości wywoła świadomie działający człowiek.[174] Prakseologia rozróżnia cele realne lub nierealne. Realne to znaczy obiektywnie wykonalne leżące w granicach możliwości człowieka (dostępny dla człowieka).

Cele w ćwiczeniach będą realistyczne wówczas jeśli będą możliwe do wykonania w danych warunkach, w określonym czasie i przy tych składach osobowych dowództw (sztabów), które faktycznie biorą udział w ćwiczeniu.

Jeżeli w ćwiczeniu celem będzie zgrywać dowództwo (sztab) w rozwiązywaniu problemów np.: obrony brygady to rzeczywiście cel ten będzie osiągnięty wówczas jeśli po ćwiczeniu wszyscy oficerowie sztabu jak również sztab jako całość będą

[174] Zob. T. Pszczołowski: *Zasady sprawnego działania*... op. cit., s. 184.

sprawnie rozwiązywać problemy (sytuacje), które wynikać będą ze scenariusza ćwiczenia tzn. właściwie w odpowiednim czasie będą podejmować decyzję, na czas przekazywać zadania (zarządzenia, rozkazy itp.), sprawnie kierować działaniami podległych dowództw (sztabów) oraz wojsk. Zmiany jakie nastąpią w wyniku osiągnięcia tego celu muszą być widoczne, mierzalne. Oczywiście taki cel jaki został tutaj przywołany jest celem „obszernym" to znaczy rozciągniętym w czasie i dlatego nie należy się spodziewać, że po jednym ćwiczeniu cel zostanie osiągnięty w stu procentach. W takich przypadkach gdy czynności są złożone należy je podzielić na etapy i najpierw realizować cele pośrednie by dojść do celu głównego.

Dowódca (kierownik ćwiczenia) realizując właśnie taki cel nie tylko musi usilnie dążyć do jego osiągnięcia, ale także winien przewidywać, liczyć się ze skutkami niezamierzonymi. Np. jeżeli dowódca będzie uważał, że cel osiągnął bo sztab w określonym czasie przedstawił dane, które pozwoliłyby wybrać wariant decyzji i sformułować zamiar działania to nie będzie to akurat miernikiem zgrania bo może się okazać, że decyzja będzie błędna, spóźniona lub przedwczesna itd. Miernikiem zgrania będzie wypracowanie określonych wariantów, ale w oparciu o realne informacje (dane) uzyskane różnymi kanałami z różnych źródeł i potwierdzone, które dadzą realne przesłanki do wypracowania słusznych, właściwych decyzji.[175]

Wynik czyli skutek działania może być jawny lub ukryty. Takim przykładem, w którym skutek działania np. kompanii czołgów jest jednoznaczny jest liczba zniszczonych figur na pasie taktycznym lub wydruk symulacji komputerowej, który określa (daje) odpowiedź, że przy takim właśnie działaniu kompania zniszczyła tyle to, a tyle środków ppanc. przeciwnika i w związku z tym odniosła zwycięstwo, może się bronić dalej bez dodatkowego uzupełnienia lub prowadzić (kontynuować) natarcie (pościg).

Środki i metody w rozumieniu prakseologii to takie dobra (rzeczy), które mogą służyć realizacji działań i są wręcz niezbędne np.: środki finansowe, środki materiałowe, środki walki (zdarzenia i czyny, które umożliwiają realizację celu). W przypadku ćwiczeń różnego typu i rodzaju stosowanych w wojskach lądowych będą to oczywiście środki materialne w postaci pomieszczeń (sal, ośrodków szkolenia) oraz środki finansowe niezbędne na przygotowanie i przeprowadzenie ćwiczeń. Chodzi tutaj

[175] Sprawozdanie z ćwiczenia „CAMEX-98". Szt. Gen. WP. Warszawa 1999

oczywiście o wszelkiego rodzaju środki finansowe na pokrycie kosztów związanych z zabezpieczeniem socjalnym ćwiczących, zabezpieczeniem w materiały sztabowe, na eksploatację urządzeń i sprzętu automatyzacji dowodzenia i łączności na pokrycie kosztów eksploatacji sprzętu bojowego, eksploatację urządzeń poligonowych (w ćwiczeniach z wojskami i ze strzelaniem) itd.

Metoda, to sposób działania systematycznie stosowany. W przypadku ćwiczeń będzie tutaj chodzić o metody dydaktyczne stosowane w toku ćwiczenia ale także metody dotyczące prowadzenia walki do których można zaliczyć:

- metodę koncentracji sił w miejscu i czasie rozstrzygającego starcia;
- metodę osiągania przewagi sił;
- metodę wykorzystania sił, funkcji i zasobów przeciwnika;
- metody obezwładniania kierowniczych osób funkcyjnych dowództwa na stanowiskach dowodzenia;
- metodę zaskoczenia;
- metodę kunktacji;
- metodę faktów dokonanych.

Metody te chociaż wywodzą się z innych działań niż walka (sport) mogą jednak mieć, jak się wydaje, zastosowanie w walce gdy są zbieżne z ogólną teorią walki (zasadami walki).

Warunki działania, to okoliczności, sytuacje czyli wszystko to co dotyczy otoczenia naturalnego czyli bezwiednego jak również wszelkie zależności funkcjonalne, służbowe, dydaktyczne między np. kierownictwem ćwiczenia a ćwiczącymi dowództwami (sztabami) i wojskami. Mogą to być również warunki dotyczące konkretnych działań (sytuacji) gdyż warunkami będzie, teren, pogoda, pora doby, styczność z sąsiadami możliwość oddziaływania przeciwnika itp.

Aparatura (narzędzia) - pojęcie występujące w *„Traktacie o dobrej robocie"* obejmuje ogół tworzyw,[176] narzędzi i wszelkich innych przedmiotów pomocniczych, którymi się posługują wchodzące w skład zespołu współdziałające osobniki[177].

---

[176] Tworzywo - to inaczej materiał wchodzący w skład wytworu. Zob. T. Pszczołowski, *Zasady sprawnego* .... op. cit., s. 188.

[177] Zob. J. Zieleniewski: *Organizacja zespołów ludzkich* ... op. cit., s. 13.

W ćwiczeniach wojskowych narzędziami mogą być na równi, aparatura znajdująca się na wyposażeniu stanowiska dowodzenia tzn. komputery, faksy, drukarki, powielarki, urządzenia łączności, przyrządy kreślarskie, linijki, ołówki, pisaki, mapy itp., zaś jeśli chodzi o ćwiczenia w terenie, agregaty, ruchome środki łączności, broń indywidualna żołnierzy, czołgi, transportery itp.

Materiał to materia organiczna lub nieorganiczna wchodząca w skład wytworu na stałe lub tylko chwilowo w jakimś stadium jego powstawania. W ćwiczeniu materiałem może być człowiek (dowódca, oficer sztabu), żołnierz, który poddany jest „obróbce" czyli szkoleniu (kształceniu) w trakcie określonego ciągu zdarzeń składających się na ćwiczenie. Z materiałem bezpośrednio wiąże się pojęcie – **tworzywo**, którym też może być oficer dowódca, oficer sztabu, student, żołnierz, którzy w trakcie zajęć są odpowiednio przygotowywani (urabiani), przez kierujących nimi (ich kształceniem), tak aby odpowiadali wszelkim cechom, które ich charakteryzują, a oprócz tego stawali się tworzywem w innych działaniach. Można zatem przyjąć, że przedmiotem (materiałem) w walce zbrojnej jest również przeciwnik, jego uzbrojenie i sprzęt oraz przestrzeń wraz z infrastrukturą jaką on zajmuje i dysponuje w toku walki.

Wytwór to jakaś rzecz, której stan lub zmiana były rezultatem czynu sprawcy. W odniesieniu do ćwiczeń wytworem będą przygotowani oficerowie, żołnierze do działania na polu walki, to będzie opracowany plan działania (walki, operacji), to będzie także inny dokument lub rozkaz ustny (wytwór myślowy dowódcy). Trudno będzie doszukać się wytworu w działaniach bojowych. Bowiem działania bojowe z obu stron będą najczęściej działaniami antagonistycznymi w relacji do działań przeciwnika.

3.3.1. Ogólna charakterystyka działań zorganizowanych

Działanie w zorganizowany sposób czyli tzw. **cykl organizacyjny** można najogólniej scharakteryzować słowami Le Chateliera: „myśleć przed działaniem"[178]

[178] H. Le chatelier: *L`industrie, la science et L`organisation an XX-e siecle.* Paryż 1985, Dunod, s. 82.

lub jak to nazywa prof. T. Kotarbiński, jako stosowanie „preparacji”[179] w każdym działaniu. Cykl ten bywa przedstawiany w postaci kilku etapów, z których powinno się składać każde działanie. Jedni autorzy rozkładają działanie w tym celu na trzy, inni na cztery, pięć lub więcej etapów[180].

Zgodnie z prakseologią – działanie w sposób zorganizowany składa się z pięciu podstawowych okresów (rys 17):

1) stwierdzenie celu;
2) planowanie (organizowanie toku działań);
3) pozyskiwanie zasobów i organizowanie struktur pojmowanych statycznie;
4) realizacja;
5) kontrola.

Porównując przez analogię okresy zorganizowanego działania, w ogóle do działania, jakim jest ćwiczenie wojskowe wyróżniamy: okres opracowania, organizacji, realizacji i omówienia (oceny). Z kolei porównując okresy realizacji ćwiczeń w NATO, to odnajdziemy następujące: programowanie, planowanie, realizacja (prowadzenie), ocena, sprawozdawczość (meldowanie). Jak wynika z analizy porównawczej wszystkie wymienione okresy realizacji ćwiczeń czy to w SZ RP, czy w NATO ujmują jednakowo (jak się wniknie w treść poszczególnych okresów – etapów) wszystkie te paradygmaty, jakie zaleca prakseologia i dlatego można stwierdzić, że ćwiczenia są realizowane zgodnie z cyklem organizacyjnym działania zorganizowanego.

A. Stwierdzenie celu.

Logicznie pierwszym etapem zorganizowanego działania jest uświadomienie sobie przez kierownika (dowódcę) celu działania oraz uświadomienie go (jasno określonego celu) członkom załogi (podwładnym – kadrze, żołnierzom). Uświadomienie celu działania podległym jednostkom organizacyjnym, podwładnym ma znaczenie zasadnicze, gdyż wówczas poszczególni członkowie biorą ten cel jako jeden z celów indywidualnych. Wyobraźmy sobie przygotowanie ćwiczenia bez spotkania się kierownika ćwiczenia z zespołem autorskim planistów, którzy to ćwiczenie mają przygotować –

---

[179] Określenie „preparacja” oznacza przygotowanie czegoś do użytku, poddanie czegoś odpowiednim zabiegom technologicznym, przyrządzenie czegoś. *Słownik języka polskiego.* PWN, Warszawa 1988, s. 919.

[180] T. Pszczołowski wyróżnia 5 etapów; Cz. Szymkiewicz – 6 etapów; St. Taubercel wyróżnia 6 etapów eksponując również motywowanie i koordynowanie. Zob. J. Zakrzewski: *Organizacja zespołów ludzkich*... op. cit., s. 297.



Rys. 17. Działanie zorganizowane (cykl organizacyjny)

zarówno od strony merytorycznej i metodycznej, ale także organizacyjnej (bardzo ważnej). Otóż opracowane przez nich ćwiczenie (dokumentacja) może się okazać bezużyteczna ze względu na to, że kierownik będzie miał zupełnie inne wyobrażenie o ćwiczeniu, a w zorganizowanym działaniu chodzi przecież o jedność celu działania.

Oczywiście uświadomienie sobie celów działania to nie wszystko, konieczne staje się również omówienie (zestawienie, analiza) innych spraw, jak warunki i zasoby, oczywiście na tym etapie możliwe do omówienia[181].

W warunkach ćwiczeń wojskowych, w tym etapie ważnym będzie również przeanalizowanie takich czynników, jak miejsce, czas, uczestnicy ćwiczenia, ogólny przebieg (zarys) itp.

B. Planowanie.

Planowanie działania, to analizowanie wewnętrznych i zewnętrznych jego warunków (czyli wewnętrznych i zewnętrznych elementów sytuacji) oraz określenie środków i sposobów działania dostosowanych do celów, jak i warunków. Ze wstępną analizą przewidywanych warunków działania mieliśmy do czynienia już w etapie określania celu. W etapie planowania analiza ta musi być pogłębiona. Przez wewnętrzne warunki działania należy przy tym rozumieć przewidywany na okres planowanego działania skład osobowy jednostki organizacyjnej, fachowe i moralne kwalifikacje członków zespołu i ich dostosowanie do przewidywanego podziału pracy, formalne i nieformalne stosunki między członkami zespołu, zasoby tworzyw, narzędzi pracy itp. – ogólnie mówiąc to wszystko co w ramach rdzenia instytucji decyduje o jej możliwościach sprawnego działania w kierunku ustalonego celu.

W odniesieniu do ćwiczeń wojsk lądowych „warunki wewnętrzne działania", to skład osobowy uczestników ćwiczenia, przygotowanie merytoryczne do udziału w ćwiczeniu, motywacje (morale wśród żołnierzy), ustalone funkcje w czasie ćwiczenia oraz ogólny przebieg, kolejne sytuacje (położenia), skład kierownictwa ćwiczenia i wszelkie jego powiązania z podległym aparatem kontrolno-rozjemczym oraz ćwiczącymi podwładnymi (dowództwami/sztabami, wojskami), a także narzędzia pracy tzn. wyposażenie dowództw (sztabów) tzn. aparatura łącznościowa, środki biurowe, mapy

[181] Tamże, s. 278.

itp., a także dla ćwiczących wojsk (w ćwiczeniach z wojskami) środki walki, transportu, broń osobista, środki pozoracji pola walki i działań przeciwnika.

Przez warunki zewnętrzne rozumie się w działaniach zorganizowanych przewidywane analogiczne elementy kręgu zewnętrznego instytucji i jej otoczenia nie związanego z nią żadną wspólnością celów, jak również przewidywane działanie innych jednostek organizacyjnych i poszczególnych ludzi, działania które mogą ułatwić bądź utrudnić osiągnięcie celów.

Warunki zewnętrzne w przypadku ćwiczeń należy odnosić do analogicznych elementów kręgu zewnętrznego np. oddziału czy pododdziału, jak również działania tych organizmów, komórek organizacyjnych, które nie są formalnie związane z ćwiczeniem, nie mniej jednak mogącymi wywierać wpływ na sprawność realizacji przedsięwzięć ćwiczenia.

Wiele parametrów tych przewidywanych warunków da się przewidzieć, wyróżnić w sposób ilościowy (np. skład ćwiczących) wszystkie inne, które należą do przyszłości nie da się po prostu precyzyjnie określić. Planowanie to w gruncie rzeczy projektowanie organizacji działania lub funkcjonowania instytucji (dowództwa, sztabu, kierownictwa ćwiczenia, ćwiczących) w czasie (w czasie planowanych działań bojowych).

Zarówno środki działania, jak i sposoby ich stosowania są tym skuteczniejsze, im lepiej są dostosowane zarówno do celów którym służą, jak i do warunków działania (wewnętrznego i zewnętrznego) czyli do sytuacji. Stąd właśnie ważność gruntownej analizy przewidywanych warunków[182]. Ale często zdarza tak, że warunki działania są zmienne. Niektóre z tych zmian są mniej lub bardziej zależne od podmiotu działającego (np. niektóre elementy warunków wewnętrznych dowódca – kierownik ćwiczenia może w dość dużym stopniu dowolnie regulować). Inne są od niego zupełnie niezależne, ale można je z dość dużym prawdopodobieństwem przewidywać. Jeszcze inne elementy można w danym stanie wiedzy o nich zakładać tylko dowolnie (często alternatywnie). Takim elementem może być pogoda, przygotowanie pasa taktycznego, strzelnicy itp. Przewidywanie w tych kwestiach jest tym bardziej zawodne, im dłuższy okres czasu dzieli moment planowania od czasu realizacji przedsięwzięcia (ćwiczenia). Szczególnie dużym błędem jest niedocenianie zmian, a szczególnie ich dynamiki.

---

[182] Por. J. Zieleniewski: *Organizacja zespołów ludzkich*...op. cit., s. 279.

Wynikiem planowania jest plan. Plan zdaniem prakseologów powinien być planem elastycznym i jak najmniej szczegółowym. Nie może też być planem zbyt ogólnym, gdyż wówczas nie można mówić o planowanym działaniu lecz o improwizacji[183].

W ćwiczeniach wojskowych wykonuje się znaczącą[184] liczbę planów różnego rodzaju. Wszystkie one określają sposób działania kierownictwa, jako całości lub jego komórek organizacyjnych (zespołów, grup) w określonym zakresie. Podstawowym i najważniejszym dokumentem, który opracowywany jest do ćwiczeń wojsk lądowych jest plan przeprowadzenia ćwiczenia[185]. Powinien on być podstawą do opracowania wszystkich pozostałych dokumentów niezbędnych do zorganizowania, prowadzenia i omówienia (oceny) ćwiczenia. Składa się on z części graficznej i opisowej.

Część graficzna ujmuje niezbędne dane świadczące o tym, że plan ten jest dokumentem tzn. temat, rodzaj ćwiczenia, kryptonim ćwiczenia, czas realizacji oraz podpis kierownika ćwiczenia. W treści dokumentu ujmowane są następujące dane oraz graficzne odwzorowania sytuacji (położenia) taktycznego (operacyjnego) w momencie rozpoczęcia ćwiczenia (położenie wyjściowe), jak również przebieg ćwiczenia jako zamiary dowódców ćwiczących stron, sąsiadów, a także zadania ćwiczącego szczebla dowodzenia. Ponadto ujmuje się także podział ćwiczenia na etapy, rubieże zarysu dynamiki walki, a także rejony rozwinięcia stanowisk dowodzenia kierownictwa i ćwiczących. Dodatkowo w ćwiczeniach z wojskami i ze strzelaniem ujmuje się rejony strzelań oraz rejony ześrodkowania wojsk po zakończeniu ćwiczenia.

Z kolei w części opisowej ujmuje się następujące dane: temat ćwiczenia, cele, główne zagadnienia szkoleniowe, miejsce i czas trwania ćwiczenia, skład uczestników ćwiczenia, skład bojowy stron, dotychczasowe działanie, położenie wyjściowe stron i ogólny zamiar walki , stosunki sił i środków (tylko w ćwiczeniach z wojskami), etapy ćwiczenia i ich ogólny czas trwania i przebieg, limity kilometrów i motogodzin, limity środków pozoracji pola walki i działań przeciwnika, organizację dowodzenia i łączno-

---

[183] Tamże, s. 281.

[184] Zgodnie z *Instrukcją o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami, a także z wojskami w SZ RP* opracowuje się od 6 do 9 planów różnego typu przeznaczonych zarówno dla celów organizacyjnych, jak również dla kierownictwa.

[185] Zob. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych z wojskami w SZ RP*. Szkol. 772/95, s. 44.

ści, organizację pozorowania pola walki i działań bojowych przeciwnika (w ćwiczeniach z wojskami), rejony wyjściowe do ćwiczenia i powrót z ćwiczeń oraz koszty ćwiczenia[186].

Przedstawiony plan jest dość szczegółowy ale wynika to ze specyfiki działania. Działania bojowe w swej istocie mieszczą się w serze zainteresowań prakseologii ale także praw i zasad prowadzenia działań bojowych. Są oczywiście takie sytuacje, że poszczególne dokumenty są powielane, wiele punktów się powtarza, co nie wpływa dobrze na ich jakość, a często nawet utrudnia korzystanie z takich dokumentów. Na podstawie przeprowadzonych badań oraz różnego rodzaju analiz chyba słuszniejszym rozwiązaniem jest takie, które obowiązuje w zakresie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w innych armiach NATO. Tam zamiast planu jest po prostu rozkaz, który ma oczywiście znamiona planu, ale jest on tak sformułowany, że informacje się nie powtarzają, że w każdej chwili można pewne informacje dołączyć do tego rozkazu w formie załączników (aneksów), apendyksów, czy tabów (rysunków, szkiców, obliczeń, zestawień itp.). Zawiera on zawsze ustaloną strukturę (ilość punktów, podpunktów), które trzeba w odpowiedni sposób (z żądaną szczegółowością) wypełnić.

Prakseologia przewiduje również takie przypadki, że plan będzie skonstruowany niezgodnie z obowiązującymi ustaleniami, chociaż będzie skutecznym. Wówczas mamy do czynienia z tak zwanym planem twórczym[187].

Plan przeprowadzenia ćwiczenia ma też znamiona programu działania, gdyż podaje (ujmuje) kolejność uczestniczenia poszczególnych pododdziałów i środków ogniowych w walce, ustala terminy rozpoczęcia i zakończenia ćwiczenia, a także terminy i czas realizacji poszczególnych etapów, zagadnień itp.

Wobec powyższego, skoro już przedstawiono, to czym jest plan, jakie treści powinien zawierać przyszła pora na postawienie pytania następującej treści: **„Jakie cechy powinien mieć dobry plan lub program, aby był skutecznym"**?

Plan przede wszystkim powinien być celowym[188], to znaczy, że jego wykonanie powinno prowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu w ściśle określonym terminie. Wyobraźmy sobie, że został przygotowany plan przeprowadzenia ćwiczenia, wszyst-

---

[186] Tamże, s. 44.
[187] Zob. T. Pszczołowski: *Zasady sprawnego działania* ...op. cit., s. 204.
[188] Tamże, s. 205.

kie przedsięwzięcia określone z dużą dokładnością, zainteresowane osoby (ćwiczący) powiadomieni, a nagle z różnych przyczyn przedsięwzięcie nie dochodzi do skutku. W takiej sytuacji po prostu należy opracować nowy plan, gdyż stary nie gwarantuje już osiągnięcia celów ćwiczenia, bo przez ten czas wiele czynników określających sytuację zewnętrzną lub wewnętrzną się zmieniło.

Drugie wymaganie stawiane planom i programom to ich wykonalność. Planujący musi się zawsze liczyć z możliwością (możliwościami) wykonawców, środkami, warunkami itd.[189]. Przykładem niech będzie fakt planowania ćwiczeń z wojskami dla kadry jednostki nowo sformowanej lub ćwiczenia dowódczo-sztabowego dla oficerów nie znających nawet w stopniu dostatecznym podstawowych obowiązków w czasie walki na swoich stanowiskach.

Trzecie wymaganie stawiane planom to takie, że plan powinien być zgodny wewnętrznie tzn. plan nie powinien ujmować takich środków, warunków, które uniemożliwiłyby jego wykonanie.

Czwarte wymaganie stawiane planom, to prosta budowa, przejrzysta struktura[190], które by pozwalały na łatwe korzystanie z tego planu ze względu na jasność i zrozumiałość sformułowania jego treści. W planach wykonywanych do przeprowadzenia ćwiczeń sformułowania na piśmie, a także grafika odwzorowująca określoną ideę organizacyjną powinny być dla wszystkich, którzy z nich korzystają zrozumiałe.

Innym wymaganiem dobrego planu jest giętkość (plastyczność)[191]. Oznacza to, że plan powinien się dawać łatwo zmieniać w swych częściach (fragmentach). Niezależnie od innych jeszcze cech, które tutaj nie będą szczegółowo opisane jak dokładność planu, szczegółowość, racjonalność planu, sprawność i komunikatywność, długodystansowość, wszystkie te cechy zmierzają do tego, aby opracowany plan był użyteczny.

C. Pozyskiwanie zasobów i organizowanie struktur.

Istotnym elementem tego okresu działania jest pozyskiwanie zasobów potrzebnych do wykonania planu, a jeśli by to było niemożliwe to przejście do takiego przekształcenia warunków wewnętrznych i zewnętrznych działania głównego (pierwotnego),

---

[189] Ibidem, s. 205.
[190] Tamże, s. 209.
[191] Tamże, s. 210.

aby cele mogły być osiągnięte przy pomocy zasobów, które są w dyspozycji[192]. Ważnym w tym okresie problemem jest pozyskiwanie członków zespołu oraz przydzielenie im określonych czynności oraz zasobów potrzebnych do realizacji planu: pozyskiwanie i rozmieszczenie elementów aparatury, rozmieszczenie narzędzi i urządzeń, dokonywanie inwestycji i zaopatrzenia, utrzymywanie aparatury w gotowości do funkcjonowania. Ogólnie, takie dobieranie i wzajemne ustawienie elementów instytucji, aby w sposób jak najlepszy współprzyczyniały się do powodzenia całości. W tym okresie cyklu sprawnego działania okoliczności mogą się tak ułożyć, że plan wymagać będzie korekty. Czy to ze względu na niemożliwość pozyskania członków zespołu lub zasobów rzeczowych potrzebnych do zastosowania planowanych środków działania, czy też z powodu nieprzewidzianych zmian wewnętrznych lub zewnętrznych warunków działania. W tym etapie może nawet dojść do korekty celu działania.

W ćwiczeniach wojskowych ta faza cyklu sprawnego działania również jest bardzo istotna. Samo ustalenie kierownictwa ćwiczenia nieraz nastręcza wiele trudności. Takim najbardziej jaskrawym przykładem może być ustalenie składu zespołu koordynacyjno-operacyjnego podgrywającego działanie przełożonego oraz składu zespołu podgrywającego za elementy nie ćwiczące i podwładnych. Otóż wyznaczenie do tych zespołów oficerów bez odpowiedniego doświadczenia, bez znajomości realiów działań, bez możliwości przewidywania taktycznego (operacyjnego) ćwiczenia może być mało efektywne i cele szkoleniowe jakie założono mogą być zrealizowane tylko częściowo. Kolejną ważną kwestią jest zadbanie o to aby zasoby materialne w postaci określonych urządzeń (aparatury) biurowo-sztabowej, a także zabezpieczenia w środki dowodzenia może również mieć skutek negatywny dla całości ćwiczenia. Podobnie przedstawia się sprawa zgromadzenia środków niezbędnych do zabezpieczenia działania wojsk w terenie. Chodzi tutaj o materiały eksploatacyjne jak również środki pozoracji pola walki i działań przeciwnika.

D. Realizowanie planu.

Następny etap cyklu działania zorganizowanego, to faza realizowania planu. Jakie skutki przyniosłoby działanie, które nie byłoby poprzedzone wykonaniem planu? To w takim przypadku będzie to po prostu działanie niezorganizowane.

---

[192] Zob. J. Zieleniewski: *Organizacja zasobów ludzkich*...op. cit., s. 289.

Nie zawsze będzie również tak, że planowanie będzie wyraźnie oddzielone od realizacji. Poszczególne elementy planowania mogą się zresztą przeplatać w czasie z poszczególnymi fragmentami realizacji. Dotyczy to nie tylko planowania: wszystkie trzy fazy preparacji działania (określenie celu, planowanie i pozyskiwanie zasobów) mogą się przeplatać z realizacją[193].

Faza realizacji polega na stosowaniu kolejno lub równolegle środków działania w sposób przewidziany w palnie. W ćwiczeniach wojskowych faza realizacji planu to faktyczne działanie dowództwa (sztabu) lub pododdziałów w hipotetycznej walce.

Wszystkie zaplanowane etapy, w etapach poszczególne sytuacje (epizody działania) taktyczne (operacyjne) powinny być zrealizowane. Oczywiście w ćwiczeniach ćwiczący dowódcy również planuje przebieg samych działań bojowych i niejednokrotnie kierownictwo ćwiczenia musi zabiegając o realizację założonych celów tak ukierunkować działania dowódców ćwiczących, aby podejmowali takie decyzje i zamiary działania, aby możliwe były do zrealizowania zaplanowane wcześniej sytuacje (epizody) walki i zagadnienia.

D. Kontrolowanie.

Cykl działania zorganizowanego obejmuje wreszcie jako konieczne zamknięcie etap kontroli. Jest to tak zwana kontrola realizacji polegająca na porównywaniu realizacji z odpowiednim wzorcem i wyciągnięciem z tego porównania wniosków na przyszłość. Z reguły wzorem postępu do porównania jest zamiar lub plan działania.

W ćwiczeniach wojskowych takim etapem końcowym jest ocena (omówienie) ćwiczenia, w czasie której dokonuje się podsumowania pracy planistycznej, a w szczególności ocenia się osiągnięcie zakładanych celów, które to zostały sprecyzowane (wyartykułowane) już na samym początku cyklu zorganizowanego działania.

Szczegółowy sposób działania w ramach cyklu działań zorganizowanych kierownictwa (autora zespołu autorskiego), a także ćwiczących realizujących plan ćwiczenia przedstawiono w rozdziale czwartym.

---

[193] Tamże, s. 290.

3.3.2. Wybrane zasady sprawnego działania w ćwiczeniach wojsk lądowych

W prakseologii można wyróżnić następujące trzy działy przedmiotowe:

- dział ogólny, o charakterze wprowadzającym, mający równocześnie podstawowe znaczenie w sensie terminologicznym, traktujący o różnorodności i złożoności mechanizmu działania;
- dział normatywny, obejmujący całokształt formułowanych zasad prakseologicznych sprawnego działania;
- dział analityczny, którego treścią jest problematyka analizy działania oraz formułowania odpowiednich wniosków zmierzających do podnoszenia sprawności działania.

Wymienione na początku podrozdziału zagadnienia związane z normatywną stroną prakseologii, a więc formułowaniem określonych zasad prakseologicznych zostały przedstawione jako podstawowe kryteria ocen i obejmują one:

- zasadę skuteczności działania;
- zasadę ekonomiczności działania;
- zasadę korzystności działania i inne.

Wymienione zasady mają stosunkowo najszerszy zakres zastosowań (m.in. w działalności wojskowej) wpływający w sposób zasadniczy na odpowiednią ocenę sprawności działania. Na uwagę zasługuje fakt, że zasady sprawnego działania traktowane jako kryteria ocen mogą być stosowane:

- „ex ante", tzn. przed rozpoczęciem działania i wtedy dokonuje się oceny tzw. sprawności metodologicznej;
- „ex post", tzn. w odniesieniu do działań już zrealizowanych jako ocena poszczególnych etapów działania.

Wszelkie oceny ex ante wiążą się z całokształtem problematyki racjonalności działania, a więc wymagają oparcia jego organizacji (w sensie czynnościowym) na przesłankach, które gwarantowałyby pełną sprawność działania. W ćwiczeniach wojskowych ma to oczywiście bardzo duże znaczenie, gdyż pozwala jeszcze przed jego rozpoczęciem osądzić (ocenić) na podstawie wcześniejszych ćwiczeń (różnych przypadków) czy dane ćwiczenie osiągnie zamierzony cel. Ocena ex ante ma o wiele

większe znaczenie niż ocena ex post, stanowi bowiem większy pożytek dla przyszłych działań i ich ostatecznych ocen.

Złożoność i skomplikowany charakter współczesnych ćwiczeń, duża różnorodność problemów, a także trudność ich rozwiązywania powodują, że wzmaga się stopień napięcia psychicznego kierownictwa i ćwiczących, zmniejszając tym samym realność wykonania zadań, osiągnięcie zaplanowanych celów (zrealizowania zagadnień). Dlatego też ocena ex ante powinna być raczej ostrożna, gdyż ocena działań jest możliwa najczęściej dopiero po jakimś czasie. Stąd przestroga przed zbyt łatwym formowaniem ocen sprawności konkretnych działań.

Zasada skuteczności działania jest jednym z podstawowych kryteriów oceny sprawnego działania. Zasada ta pozwala ocenić stopień realizacji celu, a więc ustalić na ile w toku prowadzenia określonego działania zbliżyliśmy się do zamierzonego celu.

Jakiekolwiek działanie zorganizowane powinno być oceniane z punktu widzenia skuteczności. Każde bowiem działanie zorganizowane prowadzi (zmierza) do uzyskania określonego celu działania. Nie ma działań zorganizowanych niecelowych: cel działania stanowi podstawowy element każdego działania zorganizowanego, a posiadanie celu jest jedną z głównych cech charakteryzujących działanie. Podobnie jest z ćwiczeniami, wszystkie typy, rodzaje oraz odmiany ćwiczeń są realizowane w określonym celu.

Silne, bezpośrednie związki oceny skuteczności działania ze stopniem realizacji celu powodują, że skuteczność ma charakter stopniowalny tzn. że działalność indywidualna (np. oficera, żołnierza), czy zespołowa (dowództwa, kierownictwa ćwiczenia, ćwiczących dowództw, sztabów i wojsk) w ćwiczeniu może być w małym stopniu skuteczna, w średnim stopniu skuteczna lub znacznym stopniu skuteczna. Może być też tak, że działalność indywidualna, a często też zbiorowa może być przeciwskuteczna.

Często jest tak, że granica między skutecznością minimalną, a przeciwskutecznością jest niewyraźna i dlatego zawsze stosuje się tzw. próg skuteczności. Przykładem może być wynik strzelania w ćwiczeniu. Instrukcja strzelań określa, że aby pododdział (oddział) wykonał strzelanie należy zniszczyć określoną liczbę celów, w tym tyle

celów ważnych. Jeżeli natomiast ta granica nie będzie osiągnięta to wówczas można powiedzieć, że działanie pododdziału, oddziału jest nieskuteczne. Jeżeli natomiast przekroczy się ten próg, ale w niewielkim stopniu to wówczas strzelanie (ćwiczenie) można uznać za częściowo skuteczne, ale jeśli większość (wszystkie) cele (zgodnie z instrukcją strzelań) zostaną zniszczone, to można wówczas uznać, że strzelanie było w pełni skuteczne.

Trochę więcej problemów jest z oceną działania taktycznego żołnierzy, pododdziałów, czy też dowódców, gdyż oceny wystawione przez kierownika (kierownictwo) ćwiczenia będą obarczone znacznym subiektywizmem. Dlatego jeżeli cel nie jest ujęty liczbowo, wartościowo, ilościowo lub nieskonkretyzowany przestrzennie i czasowo przy kryteriach oceny działania odnoszących się do osiągnięcia określonego miejsca (rubieży w natarciu) lub realizacji przedsięwzięcia w określonym czasie (do 12. 00. 10. 1999 opanować rejon ...), wówczas pod znakiem zapytania stoi trafność oceny stopnia realizacji, a więc i stopnia skuteczności działania. Stąd bardzo dużego znaczenia nabiera problem odpowiedniego sformułowania celu.

Aby proces uświadomienia celu, organizowania działań, a następnie ich oceny przebiegał sprawnie, sformułowany cel działania winien odpowiadać określonym warunkom. Powinien być jedyny, zaś w przypadku wielokrotności celów muszą one być niesprzeczne wewnętrznie i zhierarchizowane, komunikatywne, ścisłe i osiągalne.

Postulat jedności celu jest praktycznie w obecnych warunkach nierealnym. Ponieważ najczęściej występują takie oto sytuacje: - możliwość realizacji kilku celów tzn. że w czasie realizacji jednego celu – podstawowego jest opłacalna równoczesna realizacja jeszcze innych celów; - konieczność równoczesnego realizowania wielu różnorodnych celów nie mających charakteru kumulacyjnego tzn. takich, że dla realizacji każdego z nich trzeba organizować oddzielne działanie, których suma składa się na odpowiednio złożoną całość organizacyjną działań. Priorytet winny uzyskać wtedy te cele, które znajdują się na wyższym poziomie ważności – przypadek występowania celów sprzecznych (np. zorganizować ćwiczenie taktyczne o dużym rozmachu przy ich najniższych kosztach itp.).

Komunikatywność celu[194] wyraża się najczęściej w następujących cechach: zwięzłość, jasność i niesprzeczność tzn. cel winien być sformułowany w języku zwięzłym, zrozumiałym czyli dostosowanym do poziomu percepcji szkolonych, a także szczebla na którym realizowane jest ćwiczenie.

Częstym błędem w praktyce ćwiczeń jest zastępowanie celów szczegółowych (partykularnych) celami ogólnymi (generalnymi). Cele zawarte w ćwiczeniu na szczeblu np. batalionu będą na pewno inne niż na szczeblu dywizji czy korpusu.

Ścisłość celu wyraża się tym, że zadania wyrażające cel są precyzyjne i dotyczą określonych osób, czynności itp. Szczegółowość celu wiąże się z komunikatywnością i winna odpowiadać określonemu szczeblowi dowodzenia na jakim będzie organizowane ćwiczenie zmierzając do osiągnięcia tegoż celu.

Osiągalność celu to przede wszystkim dostępność zarówno w sensie formalnym jak i rzeczywistym. Dostępność osiągnięcia celów ćwiczenia w sensie formalnym polega na ocenie możliwości jego realizacji przy danym wyszkoleniu, ukompletowaniu i wyposażeniu. Natomiast cele ćwiczenia są osiągalne w sensie rzeczywistym wtedy, gdy dowódca (kierownik ćwiczenia) organizujący ćwiczenie dysponuje wszelkimi zasobami niezbędnymi do ich osiągnięcia. Dostępność celu w sensie rzeczywistym ma charakter stosunku środków niezbędnych do wykonania zadania do środków posiadanych. Oczywiście wskaźnik (stosunek) realizmu ma sens wówczas jeżeli środki niezbędne i konieczne do realizacji są skwantyfikowane (wyrażone ilościowo), a jeśli nie to dodatkowo należy brać pod uwagę czynnik synergetyczny (czyli stopień organizacji działania i czynniki emocjonalne).

Oprócz spełnienia wyżej podanych warunków, precyzowanie celów ćwiczeń powinno być również oparte na analizie wielu czynników m.in. zadania głównego postawionego przez przełożonego, wyników szkolenia, warunków ćwiczenia (miejsce, czas), środków, aktualnej doktryny wojskowej, ustaleń przełożonych itp.

Zasada skuteczności traktowana jako kryterium oceny danego działania może być odnoszona każdorazowo tylko do ściśle określonego celu działania, a nie do całego kompleksu celów. Stąd mogą występować takie przypadki, kiedy z uwagi na jeden cel

[194] Por. T. Pszczołowski: *Zasady sprawnego działania*...op. cit., s. 177.

działanie jest skuteczne, z uwagi na inny w średnim stopniu skuteczne, czy nawet nieskuteczne.

Prakseologiczna **zasada ekonomiczności działania** należy również, podobnie jak zasada skuteczności działania do podstawowych kryteriów oceny sprawności działania. Warunkiem stosowania tej zasady jako kryterium oceny działania jest kwantyfikowalność celu działania w sensie wyceny wartości uzyskanych efektów oraz wartości ponoszonych w związku z tym nakładów czyli kosztów działania. Przy czym używając w tym przypadku określenia efekt działania mamy na uwadze wszystkie te efekty, które są uzyskane w ramach organizowanego działania pod kątem realizacji zamierzonego celu. Uzyskany efekt lub inaczej wynik użyteczny może być w szczególnym przypadku równoważny celowi. Ma to miejsce tylko w tych przypadkach gdy działanie jest w pełni skuteczne.

Wymagania odnoszące się do kwantyfikalności efektów działania oraz ponoszonych nakładów mają ścisły związek z ustaloną metodyką postępowania przy ocenie ekonomiczności działania.

Przy określeniu ekonomiczności realizowanych ćwiczeń można posłużyć się ogólnym wzorem na wskaźnik ekonomiczności działania (szkolenia), którym jest stosunek osiągniętych rezultatów szkolenia do nakładów poniesionych na osiągnięcie danego wyniku[195].

Z powyższej zależności wynika, że szkolenie (ćwiczenia) można uznać za ekonomiczne tylko wówczas, gdy nakłady sa mniejsze od wyników (rezultatów).

Nakłady te tworzą: energia (wysiłek) i czas kierownika (kierownictwa) ćwiczenia, szkolonych (dowództw, sztabów) i żołnierzy, wielkość zużytych materiałów, środków i urządzeń (aparatury) zabezpieczającej realizację ćwiczenia.

Najbardziej wymiernym wskaźnikiem nakładów wydatkowanych na ćwiczenie są koszty przedstawione w postaci sum pieniężnych. Dlatego też decydujące znaczenie dla efektywności ekonomicznej będą miały właśnie koszty pieniężne na zorganizowanie i przeprowadzenie ćwiczeń. Pod pojęciem kosztów ćwiczeń należy rozumieć pieniężny wyraz nakładów pracy żywej (dowództwa, kierownictwa ćwiczenia,

---

[195] Zob. K. Żegnałek: *Metodologiczne podstawy pomiaru efektów kształcenia w uczelni wojskowej.* ASG, Warszawa 1986.

ćwiczących dowództw, sztabów i wojsk), zużycie obiektów bazy materialnej, sprzętu wojskowego, materiałów różnego rodzaju, żywności itp. oraz usług materialnych i niematerialnych (z tytułu napraw sprzętu, opieki zdrowotnej, kosztów środków bojowych i środków (materiałów) pozoracji pola walki i działań przeciwnika, koszty transportu itd.

W ćwiczeniach wojskowych praktycznie nie ma możliwości dokonywania bezpośredniej oceny ekonomiczności działania różnych (występujących w ćwiczeniu) podmiotów. Wiąże się to m.in. niekwantyfikalnością celów działań bojowych, stąd brak wyceny liczbowej efektów działania mimo możliwości ustalenia przybliżonych (szacunkowych) kosztów (nakładów) uniemożliwia ostateczną ocenę wielkości liczbowej wskaźnika ekonomiczności działania. Często w takich sytuacjach stosowane są różnego rodzaju oceny porównawcze ponoszonych kosztów przy realizacji podobnych przedsięwzięć przez identyczne organizmy wojskowe (pododdziały, oddziały, związki taktyczne itp.)

W badaniu ekonomicznej efektywności ćwiczeń podobnie jak w przypadku innych podobnych przedsięwzięć w poszczególnych jednostkach wskazane jest wykorzystanie w coraz szerszym zakresie metodyki obliczania kosztów ćwiczenia. Z przeprowadzonych badań w czasie ćwiczeń w Akademii Obrony Narodowej wynika, że w ćwiczeniach metodycznych studenci opracowując niemalże wszystkie dokumenty samodzielnie pod kierownictwem nauczyciela akademickiego jednakże najwięcej problemów dostarcza im obliczanie kosztów ćwiczenia.

Metodyka obliczania kosztów (szkolenia – ćwiczeń) może być stosowana zarówno przy analizie i obliczaniu całościowych kosztów samych ćwiczeń, jak również kosztów cząstkowych dotyczących poszczególnych sfer zabezpieczenia usług na rzecz realizacji celów ćwiczenia. Na podstawie analizy kosztów różnych przedsięwzięć realizowanych w czasie działalności pokojowej jednostek wynika, ze największe koszty pochłaniają niewątpliwie ćwiczenia taktyczne zwłaszcza z użyciem wojsk i ze strzelaniem.

Znacznie większe trudności występują w określeniu korzyści, jakie uzyskują poszczególne dowództwa (sztaby), jednostki wojskowe, a także wojska lądowe z realizowanych (różnego rodzaju) ćwiczeń.

Trzecią z kolei zasadą sprawnego działania traktowana również jako jedno z podstawowych kryteriów skuteczności działania jest **zasada korzystności działania**. Jest ona najczęściej traktowana jako uzupełnienie kryterium skuteczności działania. Aby działanie było korzystne należy brać pod uwagę (bilansować) całokształt uzyskanych efektów składających się na wynik użyteczny, a obejmujących:

- stopień realizacji celu głównego (np. ćwiczenia);
- realizację zamierzonych celów dodatkowych;
- wystąpienie niezamierzonych celów ubocznych ale pozytywnych (jeżeli chodzi o skuteczność) oraz całokształt kosztów działania obejmujących: koszty związane z realizacją celu głównego; straty mające charakter strat nieuniknionych, jak i straty spowodowane przez marnotrawstwo.

Dodatnia wartość różnicy całokształtu uzyskanych efektów oraz całokształtu poniesionych kosztów działania (ćwiczeń) określa wielkość korzystności danego działania (ćwiczenia). Oczywiście taka ocena jest możliwa wówczas jeśli jest możliwość wyceny końcowych skutków działań.

Reasumując przedstawione zasady skuteczności działania, które mogą i powinny być stosowane we wszystkich rodzajach ćwiczeń przyczynią się na pewno do efektywniejszego działania dowództw (sztabów) i wojsk w czasie pokoju, kryzysu i ewentualnej wojny.

ROZDZIAŁ 4
PRZYGOTOWANIE I PROWADZENIE ĆWICZEŃ NARODOWYCH I SOJUSZNICZYCH

Przygotowanie ćwiczeń oraz ich prowadzenie zgodnie z regułami dydaktycznymi w zasadzie nie różni się od procesu przygotowania innych form szkolenia (kształcenia np. wykładu, seminarium), które wykorzystywane są w szkoleniu operacyjno-taktycznym dowództw (sztabów), oficerów instytucji wojskowych. Ogólnie rzecz ujmując proces przygotowania składa się z fazy przygotowania, w ramach której dokonuje się analizy tematu, celu ćwiczenia, ustala się zagadnienia szkoleniowe, precyzuje miejsce realizacji i ustala skład zespołów kierowniczo-kontrolnych. Określa się również siły i środki oraz warunki jakie muszą być spełnione aby przeprowadzić ćwiczenie. Z kolei w drugiej fazie realizacji po ustaleniu strony rzeczowej i metodycznej, a także organizacyjnej, przystępuje się do przerobienia określonych treści (zagadnień), które zostały wcześniej ustalone (wybrane) stosownie do potrzeb szkoleniowych.

Specyfika przygotowania kierownika (kierownictwa) oraz uczestników ćwiczenia jest oczywiście inna niż w czasie przygotowania innych form szkolenia. Wpływa na to przede wszystkim inny charakter problematyki ćwiczeń, która w zasadzie obejmuje wszystkie zagadnienia walki zbrojnej.

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

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

Zarówno z punktu widzenia dydaktyki, jak również prakseologii, w organizacji i przygotowaniu ćwiczeń jako specyficznej formy szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk odnajdujemy szereg praktycznych ustaleń wynikających z praktyki

dydaktycznej i praktyczności działań (czynów), jak również określone normy (nakazy) postępowania dydaktycznego, ale także prakseologiczne, jak również elementy wartościujące czyn, działanie.

Przedstawiony w rozdziale proces przygotowania i prowadzenia ćwiczeń narodowych i sojuszniczych wynika właśnie z dotychczasowej praktyki, jak również wypracowanych przez lata teorii (która się potwierdziła). Teorie jakie się tutaj przeplatają mają oczywiście charakter epistemologiczny. Również kwestie dotyczące praktycznego działania kierownika, kierownictwa oraz poszczególnych osób funkcyjnych czy zespołów (grup) zarówno w odniesieniu do ćwiczeń narodowych, jak również sojuszniczych wynikają z teorii i praktyki działania.

Szczegółowa procedura postępowania kierownictwa i ćwiczących w czasie fazy (okresu) realizacyjnego w ćwiczeniu uzmysławia nam jak złożona jest to forma i jak wiele aspektów można się w niej doszukać. Najważniejszym jednakże jest aspekt dydaktyczny i prakseologiczny, co zresztą stwierdzono już wcześniej.

Należy również nadmienić, że przedstawiony proces nie pokazuje oddzielnie problemów, które można by zaliczyć li tylko do dydaktycznych, czy też do prakseologicznych. Nie mniej jednak same określenia proces oraz fazy, okresy, etapy i przedstawiona w nich pewna kolejność czynności świadczy już o dwóch wcześniej wymienionych aspektach.

4.1. Czynności i działania w czasie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń narodowych

Ćwiczenia taktyczne (operacyjne) realizowane w dowództwach (sztabach) jednostek i instytucjach wojskowych składają się z dwóch zasadniczych faz. Faza pierwsza obejmuje przedsięwzięcia składające się na przygotowanie ćwiczenia i faza druga dotyczy realizacji ćwiczenia.

Przygotowanie ćwiczenia (Faza pierwsza) obejmuje dwa etapy: opracowanie i organizowanie ćwiczenia. Na etap opracowania ćwiczenia (I) składają się przedsięwzięcia, wśród których można wymienić czynności wstępne kierownika i autora (zespołu autorskiego) ćwiczenia, a w tym w szczególności wypracowanie

koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia, zarówno przez kierownika, jak i też autora (zespół autorski), wydanie wytycznych, prowadzenie rekonesansu przez kierownika lub autora ćwiczenia, opracowanie dokumentacji ćwiczenia i postawienie zadań wykonawcom.

Na etap organizacji ćwiczenia (II) składają się przedsięwzięcia kierownika (kierownictwa) ćwiczenia, jak i ćwiczących dotyczące przygotowania kierownictwa oraz ćwiczących, a także zapewnienie środków i warunków realizacji.

Faza druga – realizacji ćwiczenia – składa się z kolei z etapu prowadzenia ćwiczenia (etapy ćwiczenia) i omówienia ćwiczenia.

Ideowy schemat przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych (operacyjnych) w SZ RP przedstawiono na rysunku 18.

Etap I – OPRACOWANIE ĆWICZENIA

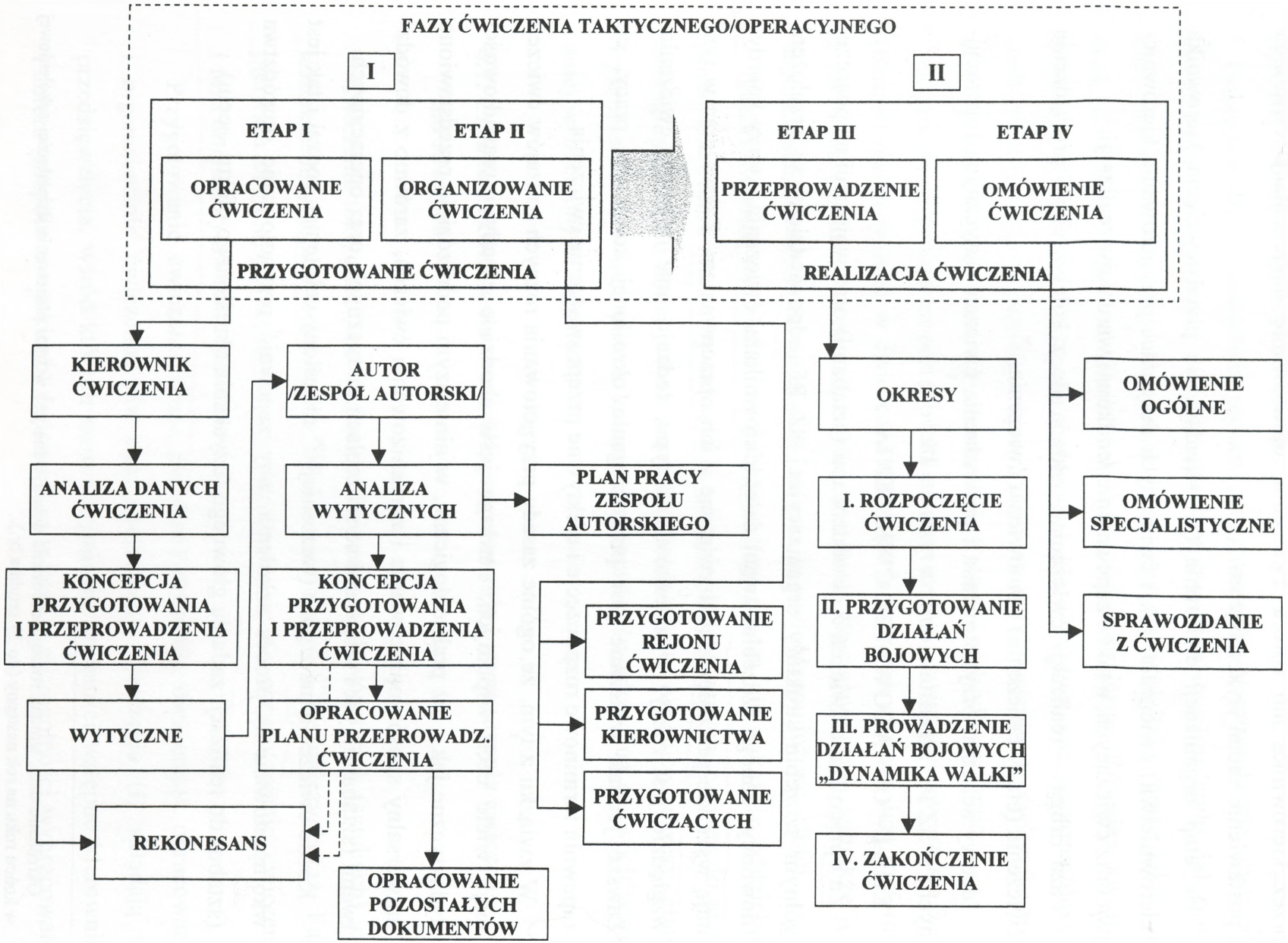
Za opracowanie ćwiczeń z dowództwami (sztabami) oraz wojskami na poszczególnym szczeblu struktury organizacyjnej SZ RP odpowiedzialni są przełożeni (dowódcy) danego szczebla, zwani dalej kierownikami ćwiczenia, którzy koordynują wszelkie przedsięwzięcia związane z ich opracowaniem. Zakres prac w tym względzie jest różny, w zależności od typu, rodzaju oraz odmiany ćwiczenia. Zawsze jednak wskazane jest przestrzeganie określonej kolejności pracy, co zapewnia terminowe rozpoczęcie i efektywne przeprowadzenie ćwiczenia.

W związku z tym, że ogólne zasady przygotowania różnych rodzajów ćwiczeń mają wiele cech wspólnych, zarówno jeśli chodzi o zasady i prawidłowości dydaktyczne jak i też prakseologiczne, w niniejszym podrozdziale przedstawiono uniwersalny sposób opracowania i zorganizowania ćwiczeń, zarówno z dowództwami (sztabami), jak i wojskami na szczeblach taktycznych, oraz operacyjnych.

Każde ćwiczenie ma z góry (wcześniej)[196] określony cel, temat, rodzaj i tak jest wkomponowane w proces szkolenia, aby zapewnić przygotowanie dowództwa (sztabu) do realizacji zadania głównego (uzyskania określonego efektu – celu).

---

[196] Określenie celu, tematu, rodzaju ćwiczenia dokonywane jest w toku planowania działalności szkoleniowej w końcu roku na rok następny (do 20 grudnia br.).



Rys. 18. Ideowy schemat przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych/operacyjnych

Informacje dotyczące każdego ćwiczenia zawarte są w planie szkolenia,[197] który stanowi dla dowódcy (kierownika ćwiczenia) podstawę do przygotowania ćwiczenia. Informacje te dotyczą:

- tematu, celu, rodzaju (odmiany) ćwiczenia;
- składu ćwiczących;
- terminu i rejonu (miejsca) ćwiczenia;
- prowadzącego ćwiczenie (kierownika ćwiczenia);
- zabezpieczenia logistycznego ćwiczenia.

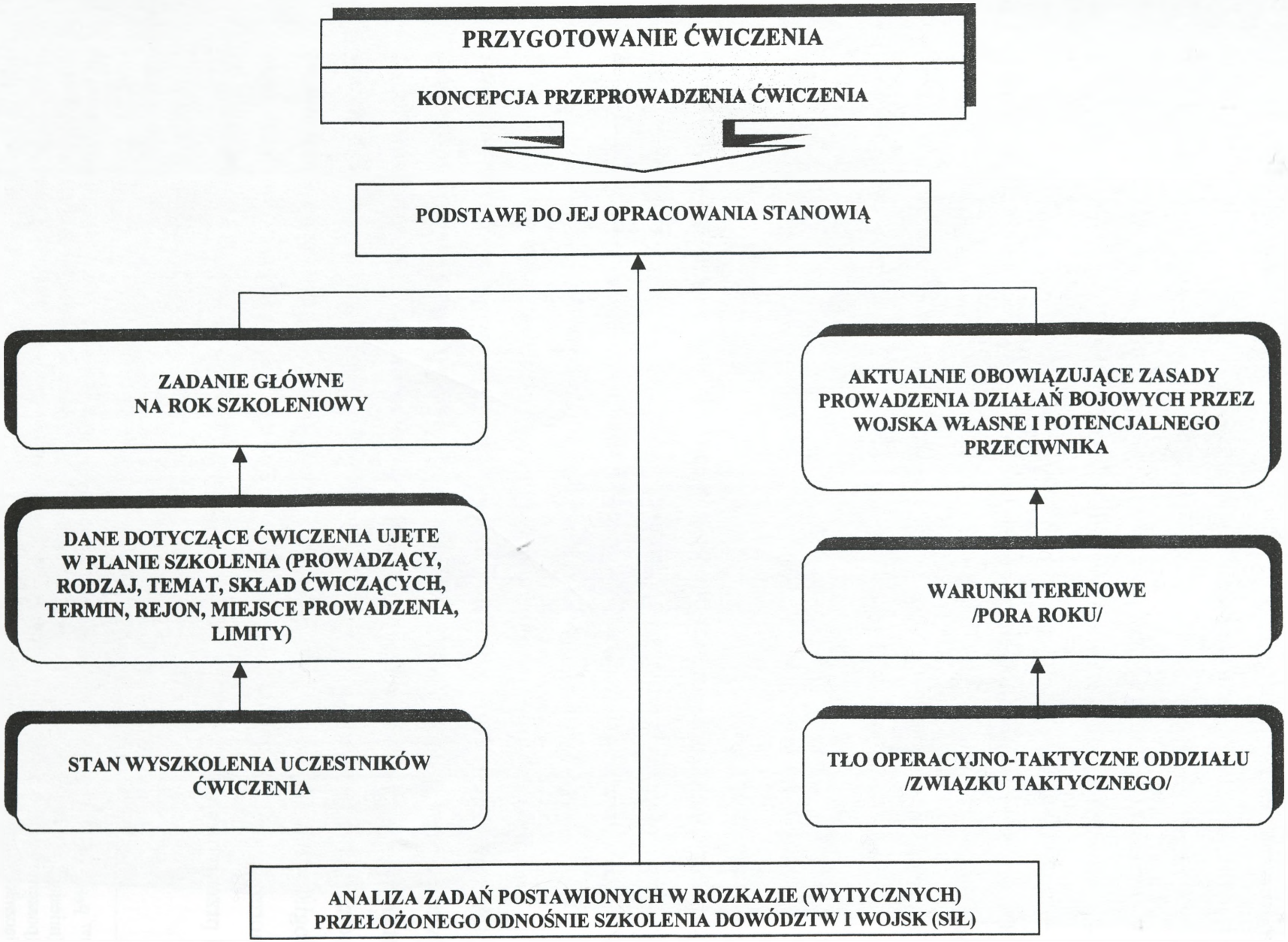
Obok wyżej wymienionych informacji na przygotowanie ćwiczenia wpływają również:

- ustalenia normatywne wyższych przełożonych (wytyczne, rozkazy i zarządzenia Sztabu Generalnego WP, dowództw RSZ i rodzajów wojsk, OW/K i ZT);
- programy szkolenia wojsk;
- regulaminy walki;
- instrukcje o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń oraz programy strzelań;
- wnioski ze szkolenia w poprzednim okresie;
- aktualnie obowiązujące (lub przewidywane) sposoby prowadzenia działań bojowych wojsk własnych i potencjalnego przeciwnika;
- warunki terenowe (urządzenia poligonowe), pora roku, doby itp.

Przystępując do przygotowania (opracowania) ćwiczenia dowódca (kierownik ćwiczenia) w pierwszej kolejności dokonuje **analizy danych stanowiących podstawę do opracowania i zorganizowania ćwiczenia** (rys. 19). Analizuje temat, cele, rodzaj ćwiczenia, skład ćwiczących, termin, rejon ćwiczenia, zabezpieczenie logistyczne, wnioski z poprzednich ćwiczeń, aktualnie obowiązujące dokumenty normatywne i szkoleniowe, sposoby prowadzenia działań przez wojska własne i przeciwnika oraz rozkazy i wytyczne przełożonych.

---

[197] Pełna nazwa planu szkolenia brzmi: Plan zasadniczych przedsięwzięć RSZ, OW, K, ZT, oddziału na rok (miesiąc). Uwzględnia on zasadnicze przedsięwzięcia szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw (poszczególnych szczebli) sztabów oraz pozostałe zamierzenia szkoleniowe i inne przedsięwzięcia, a także załączniki które uzupełniają treść planu.



Rys. 19. Czynniki stanowiące podstawę do opracowania i zorganizowania ćwiczenia

Po przeanalizowaniu wszystkich danych dowódca (kierownik ćwiczenia) powinien uświadomić sobie miejsce i rolę ćwiczenia w realizacji celów i treści (zagadnień) szkolenia, a następnie:

- wypracowuje koncepcję metodyczno-taktyczną ćwiczenia[198];
- udziela wytycznych do opracowania, zorganizowania i logistycznego zabezpieczenia ćwiczenia;
- określa strukturę organizacyjną ćwiczenia i wyznacza osoby sprawujące kierownicze funkcje w kierownictwie ćwiczenia;
- ustala ostatecznie wielkość zużycia limitów eksploatacyjno-materiałowych;
- określa sposoby zajmowania przez ćwiczących rejonów (miejsc) ćwiczenia oraz powrotu do miejsc stałej dyslokacji;
- kieruje przygotowaniem ćwiczenia;
- przeprowadza rekonesans (instruktaż) w rejonie ćwiczenia;
- przygotowuje kierownictwo do ćwiczenia i określa sposoby przygotowania ćwiczących.

Wypracowanie koncepcji metodyczno-taktycznej ćwiczenia kierownik dokonuje po zapoznaniu się z informacjami stanowiącymi podstawę do opracowania ćwiczenia. W pierwszej kolejności analizuje temat ćwiczenia; cele szkoleniowe, jakie zamierza osiągnąć, a także pozostałe czynniki oraz uwarunkowania mające wpływ na organizację i przebieg ćwiczenia.

Sposób pracy kierownika przy wypracowaniu koncepcji metodyczno-taktycznej może być różny. Może on sam wypracować koncepcję lub zlecić jej opracowanie wyznaczonemu wcześniej autorowi (zespołowi autorskiemu) i przedstawienie jej do akceptacji. Niekiedy kierownik ćwiczenia może wypracować koncepcję wspólnie z autorem ćwiczenia. Z przeprowadzonych badań w tym zakresie wynika, że najlepiej jest gdy koncepcję wypracowuje osobiście kierownik ćwiczenia.

Również sposób analizy informacji stanowiących podstawę do przygotowania ćwiczenia może być różny. Można (przyjmuje się) analizować kolejno temat,

---

[198] W ćwiczeniach z dowództwami i sztabami w SZ RP dokument ten nosi nazwę „Koncepcja przygotowania i prowadzenia ćwiczenia" – Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w Siłach Zbrojnych RP. Szt. Gen. WP. Warszawa 1993, s. 28.

rodzaj, termin ćwiczenia itd., wyciągając niezbędne wnioski do wypracowania koncepcji ćwiczenia lub też analizować wszystkie dane jednocześnie tzn. temat rozpatrywać wraz z rejonem (miejscem) ćwiczenia, składem ćwiczących, terminem itp.

Przy formułowaniu koncepcji metodyczno-taktycznej ćwiczenia[199] najistotniejszą i sprawiającą chyba najczęściej trudności jest analiza tematu ćwiczenia. Analizując temat kierownik ćwiczenia winien wydobyć trzy najistotniejsze jego elementy składowe tzn., rodzaj działań bojowych, szczebel dowodzenia oraz warunki przebiegu działań bojowych w ćwiczeniu[200].

Efektem końcowym analizy rodzaju działań bojowych wynikającym najczęściej z tematu ćwiczenia powinien być rysunek (idea) działań bojowych w ćwiczeniu. Mówiąc językiem taktyki, będzie to projekt decyzji (zamiaru) do obrony (natarcia) dowódcy szczebla nadrzędnego w stosunku do ćwiczących, poszerzony o zarys sytuacji dynamicznych do rozegrania w ćwiczeniu. Analiza szczebla dowodzenia w ćwiczeniu powinna pozwolić kierownikowi ćwiczenia na określenie miejsca ćwiczącego w ugrupowaniu przełożonego, ustalić szczebel dowodzenia sąsiadów, a także podwładnych i w stosunku do nich przyjąć stosowne szczeble dowodzenia przeciwnika. Dokonana przez kierownika ćwiczenia analiza działań bojowych przyjętych w ćwiczeniu powinna sprzyjać realizmowi działań i winna dać odpowiedź na następujące problemy[201]:

- czy działania bojowe będą prowadzone w sposób konwencjonalny, czy z użyciem broni masowego rażenia;
- czy warunki atmosferyczne mają być rzeczywiste, czy umowne;
- czy struktura organizacyjna przeciwnika i wojsk własnych ma być rzeczywista, czy ćwiczebna;
- w jakim terenie (rejonie) powinno przebiegać ćwiczenie;
- jakie przyjąć sposoby przechodzenia wojsk do obrony (natarcia);

---

[199] W czasie wypracowania projektów obowiązujących obecnie instrukcji o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń w SZ RP postulowano, że koncepcja metodyczno-taktyczna powinna być dokumentem. Postanowiono inaczej, mimo to obecnie koncepcję wykonuje się jednak jako dokument nieformalny.

[200] Por. B. Szulc (red.): *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*. AON, Warszawa 1993, s. 68.

[201] Tamże, s. 75.

- inne warunki w zależności od potrzeb.

Kierownik ćwiczenia po dokonanej analizie tematu ćwiczenia ma w miarę pełny obraz przebiegu działań bojowych w ćwiczeniu zwłaszcza co do:

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

Uzyskane wnioski z analizy tematu ćwiczenia niejako ukierunkowują kierownika do analizy pozostałych informacji (danych) stanowiących podstawę do wypracowania zwłaszcza koncepcji metodycznej.

Bardzo ważną czynnością kierownika ćwiczenia, po analizie tematu, będzie analiza celów ćwiczenia oraz jego rodzaju lub odmiany. Bowiem cele ćwiczenia winny korespondować z celami szkolenia poszczególnych pododdziałów (oddziałów i służyć realizacji zadania głównego, jakie wykonuje dowódca ćwiczącego szczebla dowodzenia. Z kolei rodzaj (odmiana) ćwiczenia musi być adekwatny do celów głównych ćwiczenia i odpowiadać potrzebie przygotowania (doskonalenia) profesjonalnego i zespołowego poszczególnych oficerów, komórek i wreszcie dowództw (sztabów), wojsk (żołnierzy).

W praktyce szkoleniowej przyjęło się formułować cele ćwiczeń wg następującego układu[202]:

- uczyć (tego, co nowe);
- doskonalić (to, co już znane);
- sprawdzić (to, co niezbędne do prowadzenia ćwiczenia);
- zbadać (to, co może poprawić skuteczność szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk.

---

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

Kierownik ćwiczenia po sprecyzowaniu celów ćwiczenia, dla ich osiągnięcia wybiera określony rodzaj i odmianę ćwiczenia. Musi on rozważyć (określić), czy: ma to być ćwiczenie grupowe, trening sztabowy, czy może ćwiczenie dowódczo-sztabowe; ma to być ćwiczenie programowe, doskonalące, sprawdzające, instruktorsko-metodyczne, inspekcyjne itd.; ma dotyczyć problematyki epizodycznej, czy całościowo ujmować problematykę walki (bitwy) w obronie, natarciu; ma to być ćwiczenie jednoszczeblowe lub wieloszczeblowe, jednostronne, czy dwustronne; należy je prowadzić w sali, czy w terenie.

Analiza rodzaju ćwiczenia powinna dać odpowiedź na następujące kwestie[203]:

- jakie i ile przewidzieć zagadnień w ćwiczeniu;
- jaki zorganizować skład kierownictwa ćwiczenia;
- jaki przewidzieć skład zespołu autorskiego;
- w jaki sposób ćwiczący zajmują rejon (miejsce) ćwiczenia i w jakich okolicznościach zakończą ćwiczenie;
- jaki przewidzieć sposób obiegu informacji decyzyjno-wykonawczej w relacji kierownictwo-ćwiczący-zespoły podgrywające i pozorujące działania przeciwnika.

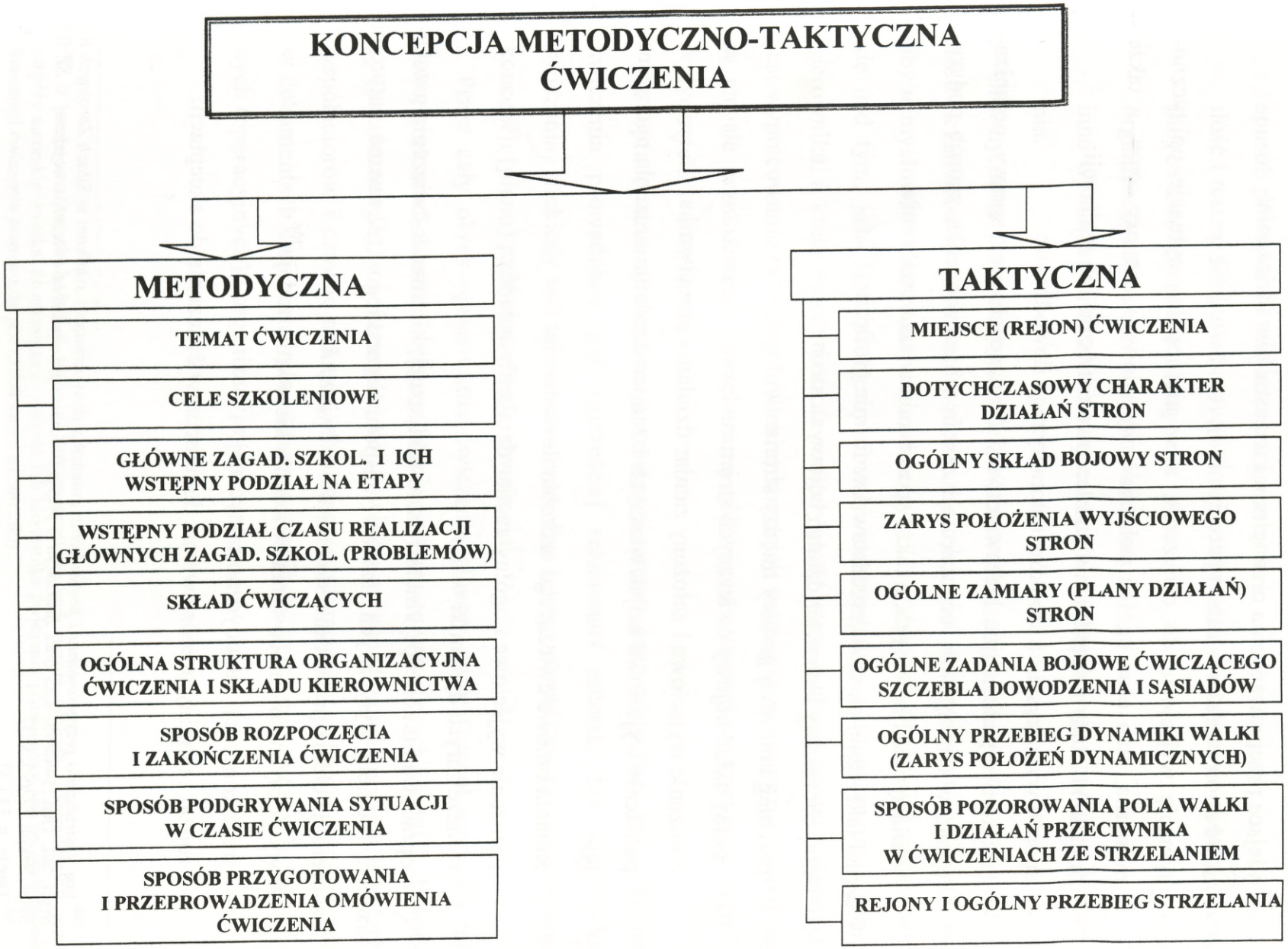
Po analizie tematu i rodzaju ćwiczenia oraz po sformułowaniu szczegółowych celów ćwiczenia, kierownik rozpatruje jeszcze kwestie dotyczące składu ćwiczących, terminu (pory roku, doby) oraz problemy zabezpieczenia logistycznego.

Po przeanalizowaniu wszystkich danych kierownik ćwiczenia dokonuje podsumowania (syntezy), w wyniku której formułuje koncepcję metodyczną, czyli daje odpowiedź na pytania: jak szkolić dowództwa (sztaby i wojska) i koncepcję taktyczną, czyli wizję walki (bitwy) należy stworzyć oraz rozegrać, aby zrealizować określone zagadnienia i osiągnąć założone cele szkoleniowe.

W koncepcji metodyczno-taktycznej kierownik ćwiczenia formułuje następujące treści (punkty) dotyczące zarówno metodycznej i taktycznej strony ćwiczenia (rys. 20).

---

[203] Tamże, s. 82.



Rys. 20. Koncepcja metodyczno-taktyczna ćwiczenia

W części metodycznej ujmuje on[204]:

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

W części taktycznej określa (przedstawia w formie graficznej)[205]:

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

Po opracowaniu koncepcji metodyczno-taktycznej, kierownik ćwiczenia przekazuje ją (udziela wytycznych) szefowi zespołu autorskiego (głównemu autorowi ćwiczenia) celem opracowania dokumentów ćwiczenia.

W wytycznych do opracowania ćwiczenia kierownik podaje[206]:

- treść koncepcji metodyczno-taktycznej;
- rodzaj i terminy przedstawienia dokumentów ćwiczenia do akceptacji;

---

[204] Por. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w Siłach Zbrojnych RP*. Sygn. Szt. Gen. 1448/95, s.53 oraz *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z wojskami w SZ RP*. Sygn. Szkol. 772/95, s. 37.

[205] Tamże, s. 33 i 37.

[206] Tamże, s. 38.

- organizację dowodzenia oraz rejony i terminy osiągnięcia przez kierownictwo i ćwiczących gotowości do ćwiczenia;
- sposób powrotu do miejsca stałego pobytu;
- ilość i rodzaj środków bojowych, mps, uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz innych środków materiałowych;
- organizację rekonesansu rejonu ćwiczenia;
- inne wymagania i ustalenia mające wpływ na organizację i przebieg ćwiczenia.

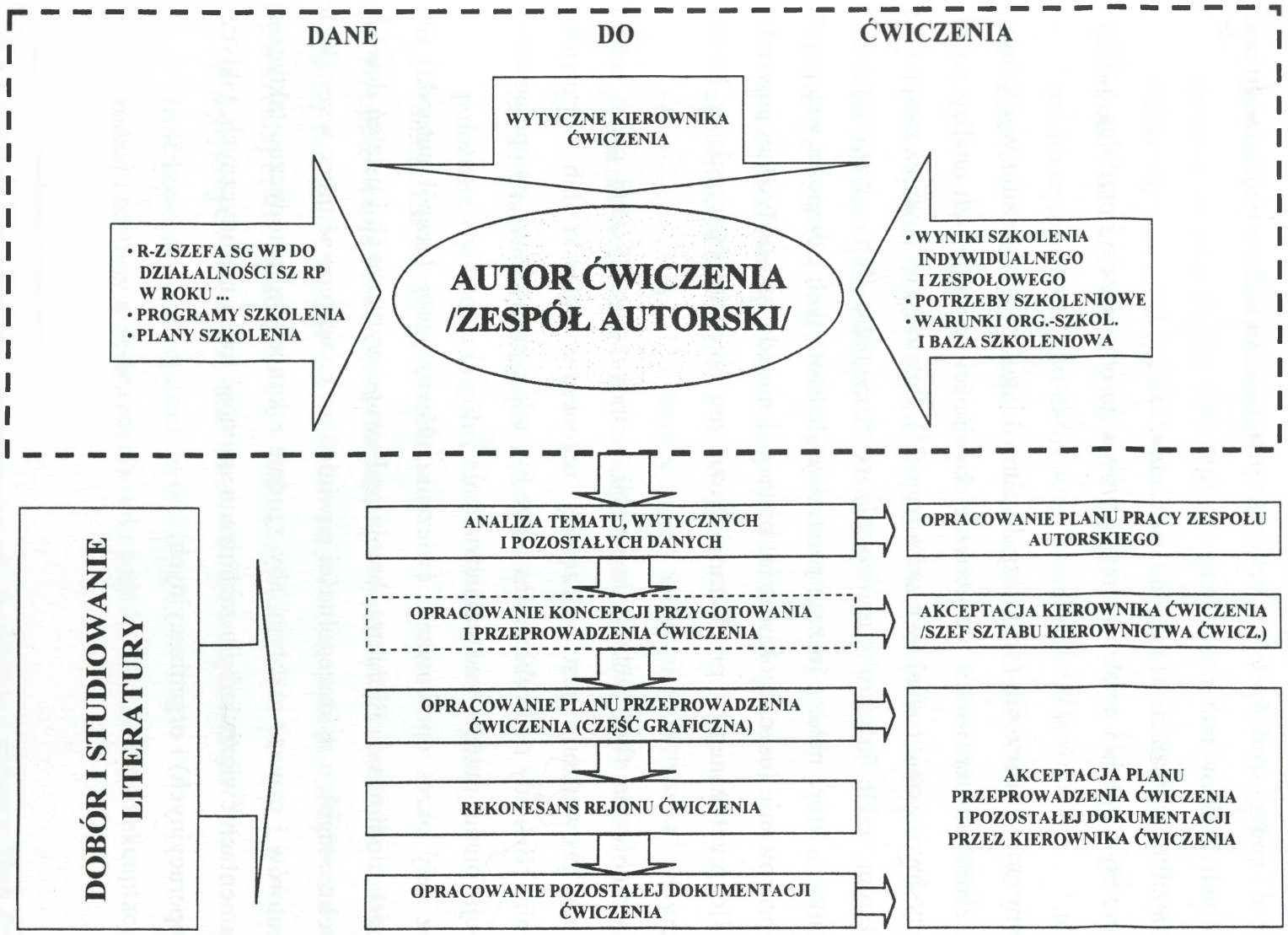
Główny autor ćwiczenia (szef zespołu autorskiego) po otrzymaniu wytycznych do ćwiczenia od kierownika, w pierwszej kolejności dokonuje ich analizy po to, aby uzmysłowić sobie rodzaj ćwiczenia (rys. 21). Powinien on również zastanowić się nad tym, jakie już problemy zostały rozstrzygnięte (lub narzucone) przez kierownika, a które należy jeszcze rozstrzygnąć. Istotą tych czynności wstępnych jest wypracowanie (uszczegółowienie) koncepcji metodyczno-taktycznej powstałej w umyśle przełożonego i przekazanej głównemu autorowi ćwiczenia w formie wytycznych.

Po opracowaniu (kompletnej) koncepcji metodyczno-taktycznej przez autora ćwiczenia prowadzony jest najczęściej rekonesans autorski lub kierownika ćwiczenia. Niekiedy taki rekonesans może być także prowadzony po opracowaniu koncepcji (planu) przeprowadzenia ćwiczenia[207].

Przez cały okres opracowania ćwiczenia główny autor (zespół autorski) ma obowiązek studiowania literatury, brania pod uwagę wytycznych i ustaleń dowódcy (przełożonego), a w szczególności powinien on koordynować pracę wszystkich współautorów i czuwać nad tym, aby zgodnie z koncepcją metodyczno-taktyczną w dokumentach ćwiczenia była zachowana spójność treści metodycznych, taktycznych (operacyjnych) i organizacyjnych.

---

[207] Z przeprowadzonych badań, a także z harmonogramów opracowania ćwiczeń, sporządzanych przez zespoły autorskie wynika, że rekonesans autorski lub kierownika ćwiczenia prowadzony jest po opracowaniu koncepcji ćwiczenia pomimo, że jest to dokument nieformalny.



* W obowiązującej *Instrukcji o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami* uznaje się, że koncepcja przygotowania i prowadzenia ćwiczenia może być wykonywana jako dokument na szczeblach operacyjnych (strategicznych).

Rys. 21. Czynności wstępne głównego autora (zespołu autorskiego) po otrzymaniu wytycznych od kierownika ćwiczenia

Podczas opracowania ćwiczenia najważniejszą czynnością głównego autora (zespołu autorskiego) jest opracowanie planu przeprowadzenia ćwiczenia. Jest to dokument, który wyraża (odzwierciedla) koncepcję metodyczno-taktyczną i służy za podstawę do stworzenia niezbędnych sytuacji taktycznych (operacyjnych) umożliwiających przerobienie w czasie ćwiczenia wszystkich zagadnień szkoleniowych, a tym samym osiągnięcie zamierzonych celów. Plan przeprowadzenia ćwiczenia stanowi podstawę do opracowania wszystkich niezbędnych dokumentów do zorganizowania, prowadzenia i omówienia ćwiczenia. Od szczebla oddziału – samodzielnego batalionu wykonuje się go w formie opisowej i graficznej (na mapie).

W części opisowej planu ujmuje się dane dotyczące charakterystyki ćwiczenia, jak również uwarunkowania metodyczno-organizacyjne, a także zabezpieczenie w środki pozoracji pola walki i materiałowe oraz koszty ćwiczenia.

Z kolei w części graficznej wykonanej na mapie (folii) w odpowiedniej skali (wrysowuje) się położenie i charakter działań wojsk własnych i przeciwnika. Jednocześnie wrysowuje się zarys położeń dynamicznych, które winny być rozegrane w czasie ćwiczenia oraz inne dane mające wpływ na taktyczną (operacyjną) stronę ćwiczenia. Wykaz dokumentów opracowywanych do ćwiczeń z dowództwami i sztabami oraz z wojskami przedstawia tabela 2 i 3.

ETAP II – ORGANIZOWANIE ĆWICZENIA

Organizowanie ćwiczenia jest drugim etapem procesu jego przygotowania. Obejmuje ono zrealizowanie (wykonanie) szeregu złożonych przedsięwzięć umożliwiających właściwe rozpoczęcie i prowadzenie ćwiczenia. Poszczególne przedsięwzięcia organizacyjne realizuje z zasady dowództwo (sztab) odpowiedzialne za przygotowanie i przeprowadzenie ćwiczenia. Na jego bazie powołuje się kierownictwo ćwiczenia.

Zakres prac związanych ze zorganizowaniem ćwiczenia zależy od jego rodzaju, szczebla, rozmachu, możliwości materiałowo-technicznego zabezpieczenia i wielu innych czynników. Organizacja ćwiczenia powinna zapewnić realizację wszystkich zagadnień szkoleniowych i osiągnięcie celów ćwiczenia w warunkach maksymalnie zbliżonych do warunków prowadzenia współczesnych działań bojowych.

Tabela 2

WYKAZ DOKUMENTÓW DO ĆWICZEŃ Z DOWÓDZTWAMI I SZTABAMI

WYSZCZEGÓLNIENIE (nazwa dokumentu)		Rodzaj ćwiczeń				Uwagi
		Gry wojenne	Ćwiczenia dowódczo-sztabowe	Treningi sztabowe	Ćwiczenia grupowe	
Dokumenty dla kierownictwa ćwiczenia	**Dokumenty organizacyjne i sprawozdawcze**					
	Rozkaz (zarządzenie) organizacyjny w sprawie przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia	X	X	X tylko na szczeblu strategicznym	X wg potrzeb	
	Koncepcja przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia[1]	X	X	X tylko na szczeblu strategicznym		
	Plan rekonesansu					wg potrzeb
	Plan szkolenia kierownictwa	X	X	X nie dotyczy szczebla taktycznego		
	Sprawozdanie z ćwiczenia	X	X			
	Dokumenty kierowania ćwiczeniem					
	Plan przeprowadzenia ćwiczenia - część graficzna - część opisowa	X	X	X w formie opisowej		
Dokumenty dla kierownictwa ćwiczenia	Założenia operacyjne (taktyczne) wraz z mapą (kalką) położenia wojsk	X	X	X	X	
	Rozkazy (zarządzenia) bojowe	X	X	wg potrzeb	wg potrzeb	
	Zarys dynamiki walki	X	X			
	Plan podawania wiadomości[2]	X	X			
	Plan łączności czynnej	X	X			
	Plan informatycznego wspomagania ćwiczenia	X	X			
	Opracowanie metodyczne				X	
Dokumenty dla ćwiczących	Założenie wraz z mapą położenia wojsk	X	X	X	X	
	Dyrektywy, rozkazy, zarządzenia operacyjne (bojowe)	X	X	X		
	Inne dokumenty pomocnicze: zestawienia, komunikaty, plany					wg potrzeb

[1] Ćwiczenia mogą być również przygotowywane na podstawie wytycznych dowódcy (szefa) – wówczas nie opracowuje się koncepcji.

[2] W formie uogólnionej – dotyczą tylko szczebla nadrzędnego i sąsiadów.

Tabela 3

WYKAZ DOKUMENTÓW DO ĆWICZEŃ Z WOJSKAMI

RODZAJE DOKUMENTÓW	NAZWA DOKUMENTU	ĆWICZENIA NA SZCZEBLU				UWAGI
		kompanii	batalionu	pułku	brygady	
DOKUMENTY ORGANIZACYJNE	Plan przeprowadzenia ćwiczenia		x	x	x	
	Plan rekonesansu zespołu autorskiego		x	x	x	
	Plan szkolenia kierownictwa ćwiczenia		x	x	x	
	Rozkaz w sprawie przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia	o	o	x	x	o) w rozkazie dziennym
DOKUMENTY DLA KIEROWNICTWA ĆWICZENIA	Plan przeprowadzenia ćwiczenia		x	x	x	na szczeblu kompanii plan--konspekt
	Plan pracy osobistej osób funkcyjnych kierownictwa ćwiczenia			x	x	
	Plan łączności kierownictwa ćwiczenia	o	x	x	x	o) w planie--konspekcie
	Plan zabezpieczenia działań wojsk	o	x	x	x	o) w planie--konspekcie
	Plan pozorowania pola walki i działań przeciwnika	o	x	x	x	o) w planie--konspekcie
	Położenie stron	o	x	x	x	o) w planie--konspekcie
	Plan podawania wiadomości					
	Schemat sytuacji tarczowej	x	x	x	x	do ćwiczeń ze strzelaniem
DOKUMENTY DLA ĆWICZĄCYCH	Założenie taktyczne	x	x	x	x	
	Rozkazy (zarządzenia) bojowe		x	x	x	
	Inne wynikające z potrzeb realizacji celów szkoleniowych lub rodzajów SZ, RW					wg potrzeb

UWAGA: powyższy wykaz obejmuje dokumenty opracowywane tylko do ćwiczeń z pododdziałami i oddziałami ogólnowojskowymi.

Do zasadniczych przedsięwzięć związanych z organizowaniem wszystkich ćwiczeń, a zwłaszcza ćwiczeń w terenie najczęściej zalicza się:

- powołanie kierownictwa ćwiczenia i opracowanie rozkazu (zarządzenia) w sprawie przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia[208];
- rozpoznanie i ewentualne przygotowanie rejonu (miejsca) ćwiczenia;
- zorganizowanie zabezpieczenia logistycznego;
- przygotowanie kierownictwa ćwiczenia i pododdziałów pozoracji pola walki i działań bojowych przeciwnika;
- przygotowanie ćwiczących do udziału w ćwiczeniu.

Kolejność prac związanych ze zorganizowaniem ćwiczenia zależy od konkretnych warunków, w których przygotowywane jest ćwiczenie, a także od rodzaju i odmiany ćwiczenia. Im większy rozmach ćwiczenia, tym więcej i w szerszym zakresie występują przedsięwzięcia i prace składające się na jego zorganizowanie.

W celu zapewnienia zorganizowanej i ukierunkowanej pracy kierownictwa ćwiczenia nad zorganizowaniem ćwiczenia opracowuje się szereg dokumentów, do których należą[209]:

- plan przygotowania ćwiczenia;
- plan rekonesansu rejonu ćwiczenia;
- plan szkolenia kierownictwa ćwiczenia;
- plan instruktażu;
- rozkaz (zarządzenie) w sprawie przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia.

Dokumenty powyższe przygotowuje zazwyczaj główny autor (zespół autorski) ćwiczenia lub niekiedy wyznaczeni oficerowie ze sztabu organizującego ćwiczenie.

ETAP III – PROWADZENIE ĆWICZENIA

Przeprowadzenie każdych ćwiczeń obejmuje przedsięwzięcia, których realizowanie warunkuje sprawny ich przebieg, natomiast charakter i zakres tych przed-

---

[208] Powołanie kierownictwa ćwiczenia następuje w rozkazie organizacyjnym do szkolenia na cały rok szkoleniowy. Natomiast rozkaz (zarządzenie) w sprawie przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia opracowuje się w ramach etapu organizacyjnego.

[209] Por. *Instrukcja* ... op. cit., s. 39 i następne.

sięwzięć jest uzależniony od rodzaju ćwiczeń, ich celów, ćwiczących szczebli dowodzenia, pory roku itp.

W prowadzeniu ćwiczeń można wyodrębnić umownie cztery podstawowe okresy (etapy) dotyczące zarówno ćwiczących, jak również działania (kierowania) kierownictwa ćwiczenia[210].

Okres pierwszy – rozpoczęcie ćwiczenia obejmuje czynności, które pozwalają ćwiczącym dowództwom (sztabom) i wojskom oraz osobom funkcyjnym osiągnąć gotowość do ćwiczeń. Będą to czynności (przedsięwzięcia) polegające na zebraniu się w wyznaczonych miejscach, pomieszczeniach, salach ćwiczących i sprawdzenia ich stopnia przygotowania do ćwiczenia, albo wykonania czynności dotyczących osiągania określonych stanów zdolności bojowej, przegrupowanie w wyznaczony (zapasowy) rejon alarmowy. W okresie tym następuje najczęściej wręczenie założenia lub rozkazu bojowego nakazującego przygotowanie do działań (wykonania czynności wynikających z obowiązków osób funkcyjnych, zadań sztabów i wojsk) w określonej sytuacji taktycznej (operacyjnej). W okresie tym kierownictwo dokonuje sprawdzenia zajęcia określonych miejsc (rejonów) oraz stopnia przygotowania uczestników do ćwiczenia.

Okres drugi – przygotowanie działań bojowych – obejmuje przedsięwzięcia (czynności) dotyczące merytorycznej działalności osób funkcyjnych (sztabów) i wojsk polegające na zapoznaniu się z określoną sytuacją bojową, przygotowaniu danych (ocena sytuacji, wariantowanie) do podjęcia przez ćwiczącego dowódcę decyzji, sformułowania zamiaru działań i stawiania zadań. Jest to bardzo ważny okres pracy dowódcy i sztabu, obejmuje bowiem podjęcie decyzji oraz określenie zamiaru działań. W tym okresie ważnym momentem jest również stawianie zadań i kontrola ich wykonania przez podwładnych.

Okres ten dla kierownika (kierownictwa ćwiczenia) jest początkiem faktycznej pracy i polega na przyjęciu takiego stylu pracy, który zapewniał będzie wszech-

---

[210] Por. B. Szulc (red.). *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*. AON, Warszawa 1993, s. 130.

stronny wgląd w przebieg działań (czynności) ćwiczących i stwarzał warunki zbliżone do warunków przyszłego pola walki.

Okres trzeci – prowadzenie działań bojowych (dynamiki walki) – dotyczy przedsięwzięć (czynności) organizowania walki (działań bojowych), w czasie którego realizuje się (zasadnicze zadania bojowe wynikające z podjętych decyzji) założone cele i zagadnienia szkoleniowe ujęte w planie przeprowadzenia ćwiczenia.

Praca kierownika ćwiczenia w tym etapie polega na wszechstronnym zapoznaniu się ze sposobem, możliwościami oraz konsekwencją realizowanych zadań, reakcji na zaistniałe nieprawidłowości, udzielaniu dodatkowych wytycznych, korygowaniu zadań ćwiczących, stwarzaniu nowych sytuacji itp.

Okres czwarty – zakończenie ćwiczenia – dotyczy czynności, przedsięwzięć kończących ćwiczenie tzn. przerwanie działań (pracy) ćwiczących, zespołów podgrywających i pozorujących, przygotowania stanów osobowych i sprzętu do przejścia w stan normalnego szkolenia w miejscu czasowego pobytu na poligonie lub przemieszczenia się do miejsca stałej dyslokacji, by tam kontynuować proces szkolenia.

Wymienione okresy, w czasie prowadzenia ćwiczeń, mogą występować wszystkie jeden po drugim lub tylko niektóre z nich, w zależności od celów ćwiczenia i etapów walki (operacji). Okresy te nie mają charakteru kanonu, stanowią one bowiem tylko uporządkowany ciąg zdarzeń wynikający z toku pracy dowódcy (oficera sztabu, szefa/dowódcy pododdziałów specjalistycznych) rodzajów wojsk w czasie przygotowania i prowadzenia walki.

Wyodrębnienie poszczególnych okresów w etapie prowadzenia ćwiczenia jest tylko czynnością porządkującą, pozwalającą na łatwiejsze zrozumienie dość skomplikowanego mechanizmu ćwiczeń.

ETAP IV – OMÓWIENIE ĆWICZENIA

Ważnym etapem każdych ćwiczeń jest omówienie. Polega ono na oficjalnym ustosunkowaniu się kierownictwa ćwiczenia, a także ćwiczących dowódców do stopnia osiągnięcia założonych w ćwiczeniu celów i stopnia realizacji zagadnień szkoleniowych.

W omówieniu ćwiczenia szczególnie ważną rolę odgrywa wnikliwa i wszechstronna ocena działania ćwiczących. W czasie omówienia ćwiczenia nie można poprzestać na ujawnieniu niedociągnięć. Należy bowiem dokonać głębokiej analizy przyczyn ich powstawania, a także wskazać sposoby i terminy ich usunięcia. Bardzo ważną rolę odgrywa forma oraz sposób omówienia, a także odpowiedni dobór kadry, która ma wziąć w nim udział.

Omówienie, w zależności od rodzaju i odmiany ćwiczenia, ma charakter omówienia ogólnego i szczegółowego (specjalistycznego). Omówienie ogólne przeprowadza osobiście kierownik ćwiczenia, natomiast omówienie szczegółowe przeprowadzają zastępcy kierownika ćwiczenia oraz ćwiczący dowódcy (szefowie komórek organizacyjnych sztabów). W omówieniu ogólnym uczestniczą oficerowie pełniący kierownicze funkcje w sztabie kierownictwa ćwiczenia oraz kierownicza kadra ćwiczących dowództw (sztabów). W niektórych przypadkach w omówieniu ćwiczenia mogą wziąć udział dowódcy (szefowie) nie uczestniczących w ćwiczeniu dowództw (sztabów). Obowiązkowo w omówieniu ogólnym powinni wziąć udział wszyscy ci, którzy pełniąc funkcje kierownicze decydowali o osiągnięciu celów ćwiczenia i zrealizowaniu zagadnień szkoleniowych oraz posiadają kompetencje pozwalające na usunięcie niedociągnięć w zakresie wiedzy i umiejętności taktycznych (operacyjnych) wśród podwładnych.

Podstawę do omówienia ogólnego stanowią wnioski (uwagi, spostrzeżenia) kierownika ćwiczenia, szefa sztabu kierownictwa ćwiczenia, zastępców (pomocników) kierownika ćwiczenia oraz materiały (sprawozdania) przekazane przez kierowników zespołów (grup) kierownictwa ćwiczenia i od rozjemców.

Ogólne omówienie składa się najczęściej z trzech części[211]. W pierwszej części podaje się temat, cele szkoleniowe, skład stron, położenie wyjściowe i zamiary (decyzje) stron. W drugiej części natomiast przedstawia się ogólny przebieg ćwiczenia i na jego tle ocenę decyzji podejmowanych przez ćwiczących. Ponadto w tej części mogą być też wyjaśniane teoretyczne podstawy realizowanych zagadnień szkoleniowych, zwłaszcza nowych lub niewłaściwie rozwiązywa-

---

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

nych problemów taktycznych (operacyjnych) i organizacyjnych. Przebieg tej części omówienia może być dwojaki tzn. według etapów ćwiczenia lub problemów taktycznych (operacyjnych) rozwiązywanych w ćwiczeniu. W trzeciej części omówienia ogólnego dokonuje się wnikliwej i wszechstronnej oceny pracy ćwiczących dowództw (sztabów) i wojsk uwzględniając kolejno poszczególne piony funkcjonalne sztabów, dowództwa rodzajów wojsk, poszczególne oddziały (pododdziały) lub też poszczególne etapy przygotowania i prowadzenia walki (operacji).

W końcowej fazie omówienia ogólnego kierownik ćwiczenia przedstawia uogólnione wnioski, w których wskazuje na stopień osiągnięcia celów ćwiczenia oraz przygotowania dowództw (sztabów) i wojsk do wykonania właściwych dla nich zadań bojowych (operacyjnych). Następnie stawia zadania – zaleca wykorzystać pozytywne doświadczenia zdobyte w ćwiczeniu oraz określa sposoby i terminy usunięcia niedociągnięć ujawnionych w toku ćwiczenia.

W ogólnym omówieniu ćwiczenia ze strzelaniem kierownik ćwiczenia dodatkowo ocenia umiejętności dowódców (dowództw) w dowodzeniu i kierowaniu ogniem pododdziałów oraz stopień wyszkolenia ogniowego wojsk.

Omówienie szczegółowe (specjalistyczne) przygotowują wyznaczone osoby funkcyjne kierownictwa ćwiczenia i ćwiczący dowódcy w oparciu o własne uwagi i spostrzeżenia poczynione w czasie ćwiczenia. Uwzględniając oczywiście wnioski i opinie z omówienia ogólnego przedstawione przez kierownika ćwiczenia.

Ćwiczenia prowadzone na wyższych szczeblach (od szczebla oddziału wzwyż) prowadzi się omówienie w sposób kaskadowy, który polega na tym, że omówienie prowadzi się kolejno na poszczególnych szczeblach dowodzenia. Rozpoczyna się udziałem dowódców wszystkich szczebli ćwiczących i omawia się ich działanie rozpoczynając od najniższego szczebla biorącego udział w ćwiczeniu. Po wyczerpaniu problemów dotyczących tego szczebla kończy się jego udział w omówieniu. Ćwiczenia batalionowe (równorzędne) i niższych szczebli dowodzenia omawia kierownik ćwiczenia z całym stanem osobowym i oddzielnie z oficerami[212].

---

[212] Por. *Instrukcja o przygotowaniu* ... op. cit., s. 83.

W zależności od rodzaju ćwiczenia i szczebla dowodzenia omówienie ćwiczeń prowadzi się w rejonie zakończenia ćwiczenia lub rozmieszczenia kierownictwa ćwiczenia, albo po powrocie ćwiczących do miejsca stałego pobytu. Omówienia ćwiczeń strategicznych i operacyjnych prowadzi się w wyznaczonych miejscach w okresie nie przekraczającym kilku dni od zakończenia ćwiczenia[213].

W celu przygotowania omówienia ogólnego ćwiczeń dowódczo-sztabowych i gier taktycznych (operacyjnych) oraz ćwiczeń z wojskami od szczebla oddziału wzwyż powołuje się w składzie sztabu kierownictwa ćwiczenia – grupę (zespół) omówienia ćwiczenia.

Do zadań tej grupy (zespołu) należy[214]:

- przygotowanie materiałów oraz opracowanie treści problemów wynikających z zarządzeń szkoleniowych ćwiczenia;
- opracowanie i przedstawienie do akceptacji kierownika ćwiczenia wytycznych, co do sposobu przygotowania i terminów przedstawienia materiałów (wniosków) do omówienia ćwiczenia przez osoby funkcyjne komórek organizacyjnych kierownictwa ćwiczenia;
- udział przedstawicieli grupy omówienia w obserwacji pracy ćwiczących dowództw (sztabów), w szczególności w procesie wypracowania decyzji (zamiaru działań), działania wojsk (żołnierzy, pododdziałów, oddziałów ZT);
- przygotowanie projektu omówienia;
- organizacja omówienia, a szczególnie przygotowanie materiałów, środków dydaktycznych (audiowizualnych) do wykorzystania w omówieniu.

Sprawozdanie z ćwiczeń stanowi jedno z podstawowych źródeł oceny uczestników ćwiczenia oraz pozwala na określenie kierunków dalszego doskonalenia dowództw (sztabów) i wojsk.

Sprawozdania pisemne opracowuje się z ćwiczeń dowódczo-sztabowych, gier wojennych i taktycznych, a także z ćwiczeń z wojskami, które prowadzone są przez dowództwa (instytucje) od szczebla związku taktycznego (równorzędnego)

---

[213] B. Szulc (red.). *Metodyka przygotowania...* op. cit., s. 187.
[214] Tamże, s. 195.

wzwyż[215]. Przesyła się je bezpośredniemu przełożonemu w terminie od dwóch tygodni (szczebel operacyjny) do tygodnia (szczebel taktyczny) od ich zakończenia.

W sprawozdaniu z ćwiczenia podaje się :

- temat ćwiczenia;
- główne cele szkoleniowe oraz zasadnicze zagadnienia przerabiane w toku ćwiczenia;
- stopień imię i nazwisko prowadzącego (kierownika ćwiczenia) oraz rejon (miejsce) przeprowadzenia;
- skład uczestników;
- treść i czas etapów oraz ocenę działania ćwiczących z podaniem osiągnięć (pozytywów) i niedociągnięć (negatywów);
- średnie oceny uzyskane przez dowództwa (sztaby) i jednostki;
- wnioski wynikające z ćwiczenia dotyczące doskonalenia dowództw (sztabów) i wojsk.

4.1.1. Okresy realizacji poszczególnych rodzajów ćwiczeń prowadzonych w Wojskach Lądowych SZ RP

Wszystkie rodzaje ćwiczeń, jak już poprzednio opisano, w etapie dotyczącym ich prowadzenia mają okresy: rozpoczęcia, przygotowania działań, prowadzenia działań (realizacji zasadniczych zagadnień ćwiczenia tzw. „dynamiki walki") i zakończenia.

Sposób rozpoczęcia ćwiczeń uzależniony jest przede wszystkim od jego rodzaju i odmiany. Szczegółowe czynności kierownictwa ćwiczenia i ćwiczących zostaną opisane poniżej.

OKRES I – ROZPOCZĘCIE ĆWICZEŃ

Ćwiczenia grupowe z reguły rozpoczynają się w pomieszczeniach (salach wykładowych) lub na placach ćwiczeń. Kierownik ćwiczenia (dowódca danego

---

[215] Zob. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami oraz wojskami w SZ RP.* Sygn. Szt. Gen. 1448/95, s. 85

szczebla lub przełożony) sprawdza stan oraz przygotowanie ćwiczących. Często jednakże rozpoczęcie ćwiczenia grupowego poprzedzone jest instruktażem, w czasie którego określa się ćwiczącym temat, cele szkoleniowe, podstawowe zagadnienia, a także funkcje w jakich mają wystąpić i sposób przygotowania się do ich realizacji. Można również podawać przebieg ćwiczenia w sensie organizacyjnym. Samo ćwiczenie rozpoczyna się jednak od wręczenia ćwiczącym założenia taktycznego, jeśli nie dokonano tego w czasie instruktażu lub wprowadzenia w sytuację bojową przez kierownika ćwiczenia (zajęcia).

Ćwiczenie grupowe (szczególnie prowadzone w dowództwach, sztabach, instytucjach wojskowych i w szkolnictwie wojskowym) składa się z reguły z jednego lub kilku zajęć następujących po sobie. Dlatego sposób rozpoczęcia ćwiczenia grupowego będzie dotyczył także poszczególnych zajęć składających się nań.

Poszczególne zajęcia w ćwiczeniu grupowym rozpoczynają się przeważnie od podania tematu i sprawdzenia przygotowania ćwiczących. W trakcie sprawdzania przygotowania szkolonych kierownik ćwiczenia (prowadzący zajęcie) kontroluje sposób i jakość wykonania prac np.: wypracowanie położenia wyjściowego (dynamicznego), przestudiowanie zalecanej literatury itp., stopień orientacji w sytuacji taktycznej, a na zajęciach w terenie – wyposażenia indywidualnego szkolonych i stan zabezpieczenia logistycznego.

Po dokonaniu sprawdzenia przygotowania się szkolonych do ćwiczenia (zajęcia) kierownik ćwiczenia (prowadzący zajęcie) może nakazać przeprowadzenie orientowania topograficznego i taktycznego[216] przez wybranych szkolonych lub może to uczynić osobiście.

Czynności wykonywane przez ćwiczących w okresie rozpoczęcia ćwiczenia (zajęcia) powinny podlegać ocenie, gdyż one właśnie w znacznej mierze decydują o aktywności szkolonych w toku całego ćwiczenia (zajęcia).

Trening sztabowy może rozpoczynać się w różny sposób, w zależności od tematu, przyjętych celów szkoleniowych oraz wydzielonego czasu na jego przeprowadzenie.

---

[216] Zob. *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych.* AON, Warszawa 1993, s. 144.

Treningi sztabowe mogą się rozpoczynać od sprawdzenia:

- sposobu osiągania wyższych stanów gotowości bojowej z wyjściem na polowe stanowiska dowodzenia lub w miejscu stałej dyslokacji;
- rozmieszczenia i urządzenia stanowiska dowodzenia (miejsca pracy w ośrodku dowodzenia);
- znajomości sytuacji i otrzymanego zadania, wzorów dokumentów bojowych oraz innych zagadnień teoretycznych.

Jeżeli trening sztabowy rozpoczyna się sprawdzeniem gotowości alarmowej w rejonie alarmowym (lub w miejscu stałej dyslokacji), to wówczas dowództwo ćwiczącego szczebla dowodzenia[217] wychodzi na trening – z reguły po ogłoszeniu określonego stanu gotowości bojowej w rejon, który jest jednocześnie rejonem wyjściowym do treningu zgodnie z sytuacją taktyczną (operacyjną) lub otrzymanym zadaniem. W terenie, kierownik ćwiczenia osobiści sprawdza czas, sposób zajęcia, rozmieszczenia i urządzenia stanowiska dowodzenia oraz omawia braki wskazując sposób ich usunięcia.

Podobnie przebiega rozpoczęcie treningu w miejscu stałej dyslokacji. Jednak ćwiczące dowództwa (sztaby) nie realizują wówczas zadań wynikających z harmonogramu osiągania kolejnych stopni gotowości bojowej, ani dotyczących przegrupowania do rejonu alarmowego (wyjściowego do ćwiczenia).

Rozpoczęcie treningu sztabowego od sprawdzenia rozmieszczenia i urządzenia stanowiska dowodzenia w miejscu rozmieszczenia dowództwa danego szczebla najczęściej sprowadza się do sprawdzenia czasu przybycia kadry, jej wyposażenia oraz urządzenia pomieszczeń pracy w ośrodku dowodzenia.

Rozpoczęcie treningu sztabowego mającego na celu sprawdzenie sytuacji taktycznej (operacyjnej) oraz zadań postawionych do realizacji, odbywa się podobnie jak w poprzednim przypadku z tym, że na początku kierownik ćwiczenia kontroluje przygotowanie ćwiczących do treningu, sprawdzając ich znajomość teorii z zakresu planowanych do przerobienia zagadnień oraz znajomości sytuacji taktycznej (operacyjnej) i otrzymanego zadania. Oprócz tego kierownik ćwiczenia

---

[217] Ibidem s. 144.

sprawdza osobiście, czy miejsce pracy (stanowisko dowodzenia) jest właściwie rozlokowane i urządzone.

Czynności (przedsięwzięcia) okresu rozpoczynającego trening sztabowy są bardzo ważne i decydują o przystąpieniu do tzw. taktycznego[218] rozpoczęcia ćwiczenia.

Ćwiczenia dowódczo-sztabowe z reguły rozpoczynają się sprawdzeniem gotowości alarmowej lub tylko gotowości stanów osobowych do ćwiczenia. Jednak początek właściwego ćwiczenia liczy się zazwyczaj od chwili postawienia zadania bojowego lub wręczenia założenia taktycznego, które kierownik (kierownictwo) ćwiczenia powinno przekazać ćwiczącym z takim wyliczeniem, aby mogli zapoznać się z sytuacją (położeniem wojsk własnych i przeciwnika) oraz przygotować do ćwiczenia. W wyjątkowych sytuacjach może być wręczone ćwiczącym z chwilą rozpoczęcia ćwiczenia lub po zajęciu rejonu (miejsca) ćwiczenia.

Kierownictwo ćwiczenia zajmuje rejon (miejsce) w pobliżu rejonu (miejsca) rozmieszczenia ćwiczącego dowództwa, a w ćwiczeniach dwustronnych w rejonie (miejscu) umożliwiającym ciągłe i dogodne kierowanie ćwiczeniem, a nawet niekiedy osobisty kontakt z ćwiczącymi dowództwami (sztabami).

Jeżeli ćwiczenie rozpoczęło się ogłoszeniem określonego stopnia gotowości bojowej, to od momentu jego ogłoszenia kierownik ćwiczenia kontroluje przebieg czynności wykonywanych przez ćwiczące dowództwa, a w szczególności zajęcie przez nie wyznaczonych rejonów (miejsc) ćwiczenia. Sprawdzeniu podlegają wyposażenie i urządzenie miejsc (stanowisk) pracy, a w szczególności łączność wewnętrzna miedzy komórkami sztabu i kierownictwem. Znajomość przez ćwiczących aktualnej sytuacji taktycznej (operacyjnej) również może podlegać sprawdzeniu w celu określenia stopnia przygotowania się dowództwa (sztabu) pod względem merytorycznym.

---

[218] Taktyczne rozpoczęcie treningu w zależności od tematu i celów szkoleniowych oraz odmiany treningu może mieć miejsce w drugim lub trzecim okresie ćwiczeń. Np.: trening sztabowy, którego treścią jest planowanie nowych (kolejnych działań) rozpocznie się od postawienia ćwiczącemu dowódcy nowych zadań bojowych, gdy zaś treścią treningu będzie kierowanie działaniami bojowymi – przekazanie informacji zmieniającej radykalnie dotychczasowe położenie. Zob. B. Szulc: *Metodyka przygotowania* ... op. cit., s. 156.

Ćwiczącym dowództwom (sztabom) zadanie (zadania) wręcza się w formie dyrektywy (rozkazu operacyjnego), bojowego lub zarządzenia bojowego. Zadanie może również być postawione szkolonym ustnie przez kierownika ćwiczenia występującego w roli przełożonego (dowódcy wyższego szczebla) bądź też upoważnionego przez niego oficera.

We wszystkich przypadkach należy ćwiczącym określić dokładny czas na podjęcie decyzji i określenie zamiaru działania, a także czas gotowości do działań. Sztab kierownictwa ćwiczenia powinien również określić czas przedstawienia przez szkolonych sprawozdań (meldunków) bojowych.

Ćwiczący dowódcy i sztaby organizują swoja pracę na podstawie założonych sytuacji taktycznych (operacyjnych) i otrzymanych zadań wykonując czynności – obowiązki wynikające z pełnionej funkcji.

Gry taktyczne z zasady rozpoczynają się od sprawdzenia osiągania wyższych stopni gotowości bojowej przez ćwiczące dowództwa i sztaby, a następnie ich przegrupowania do rejonów alarmowych (ćwiczeń) i rozwinięcia stanowisk dowodzenia. Z chwilą osiągnięcia przez ćwiczące dowództwa (sztaby) i wojska określonych rejonów (przydzielonych w planach gotowości bojowej lub nakazanych przez kierownika ćwiczenia) wręcza się im założenia w formie dyrektywy, rozkazu operacyjnego (bojowego) lub zarządzeń bojowych. W dokumentach tych podaje się terminy meldowania decyzji (zamiaru), realizacji podstawowych przedsięwzięć przez kierownictwo, w których uczestniczą szkoleni, gotowości do działania bojowego wyznaczonych wojsk, terminy składania sprawozdań (meldunków bojowych) i innych.

Po otrzymaniu zadania bojowego (wstępnego zarządzenia lub zarządzenia bojowego) ćwiczący wchodzą w drugi okres realizacji ćwiczenia czyli do przygotowania działań bojowych.

Gry wojenne zazwyczaj rozpoczynają się od postawienia zadań przez kierownictwo dla ćwiczącego dowództwa (sztabu). Po zajęciu i przygotowaniu miejsc pracy oraz zameldowaniu przez ćwiczących gotowości do działania, kierownik ćwiczenia lub sztab kierownictwa ćwiczenia występujący w roli przełożonego (dowództwa wyższego szczebla dowodzenia) wręcza ćwiczącym założenie

operacyjne, jeżeli nie przekazano tego wcześniej oraz przekazuje zadania w formie dyrektywy lub rozkazu operacyjnego lub zarządzeń dla dowódców rodzajów wojsk i kierowników organów administracji państwowej i organów samorządowych uczestniczących w ćwiczeniu.

W dokumentach tych podaje się ćwiczącym termin opracowania decyzji (zamiaru działania), a także termin przedstawienia jej do oceny, konfrontacji, dyskusji.

Ćwiczenia z wojskami rozpoczynają się od sprawdzenia osiągania wyższych stopni zdolności bojowej. Wiąże się to najczęściej z przegrupowaniem ćwiczących dowództw (sztabów) i wojsk do rejonów alarmowych lub innych wyznaczonych przez kierownictwo ćwiczenia.

Kierownictwo ćwiczenia od momentu ogłoszenia określonego stopnia zdolności bojowej kontroluje jego przebieg, a szczególnie sposób dowodzenia w czasie przegrupowania na stanowiska dowodzenia i wojsk do rejonów alarmowych lub rejonu wyjściowego do ćwiczenia; zgodność działania dowództw i wojsk z sytuacją taktyczną (operacyjną), obowiązującymi zadaniami, a przede wszystkim decyzjami ćwiczących dowództw lub kierownika ćwiczenia.

W ćwiczeniach z wojskami, w których planuje się przedsięwzięcia mobilizacyjne, a w szczególności rozwiniecie elementów bazy mobilizacyjnej i uzupełnienie stanów osobowych i sprzętu, zwraca się również uwagę na równoczesne kierowanie mobilizacją i dowodzenie wojskami oraz na stan wyszkolenia, przygotowania sprzętu bojowego i zorganizowanie działań bojowych.

Ćwiczenia ze strzelaniem rozpoczyna się w sposób identyczny, jak ćwiczenia z wojskami. Niekiedy strzelanie może być realizowane, jako jeden z pierwszych etapów ćwiczenia[219], ale musi ono wówczas wynikać z sytuacji taktycznej (operacyjnej) przy zachowaniu określonych – w programach strzelań – warunków bezpieczeństwa. Zazwyczaj strzelanie jednak realizowane jest jako jeden z ostatnich etapów ćwiczenia.

W ćwiczeniach ze strzelaniem rozpoczęcie i zakończenie strzelania występuje po upewnieniu się kierownika ćwiczenia, że pododdziały są gotowe do odbycia

---

[219] Etap ćwiczenia – tu jako pewna część realizacji zagadnień składających się na cykl działań bojowych w ćwiczeniu.

strzelań lub odbyły ćwiczenie. Przed rozpoczęciem ćwiczenia kierownik lub wyznaczona przez niego osoba powinna sprawdzić przygotowanie uzbrojenia, ilość i sposób ładowania amunicji, znajomość zasad i warunków strzelania, a następnie przekazać sygnał do rozpoczęcia strzelań.

OKRES II – PRZYGOTOWANIE DZIAŁAŃ BOJOWYCH

Ćwiczący po otrzymaniu wstępnego zarządzenia operacyjnego, rozkazu operacyjnego lub zarządzenia operacyjnego wyższego szczebla dowodzenia przystępują do organizacji działań bojowych zgodnie z obowiązującym regulaminem działań taktycznych[220].

W okresie tym kierownik ćwiczenia (zajęcia), a także oficerowie kierownictwa ćwiczenia, a szczególnie rozjemcy zwracają szczególną uwagę na: stopień opanowania rozpatrywanych problemów taktycznych (operacyjnych); organizację pracy wewnątrz dowództwa (sztabu); sposób wypracowania decyzji; sposób określenia i wyboru wariantów działania; realność przygotowywanych kalkulacji taktycznych i operacyjnych; realizm w ocenie możliwości bojowych wojsk własnych i przeciwnika oraz umiejętność przewidywania rozwoju sytuacji taktycznej (operacyjnej); umiejętność organizowania walki w terenie oraz wykorzystanie jego właściwości; konkretność i terminowość przekazywania zadań podległym szczeblom dowodzenia; kontrolę właściwej realizacji zamiaru walki i wykonania zadań; formę i treść opracowanych dokumentów bojowych (operacyjnych) i ich przydatność do dowodzenia podległymi wojskami.

W ćwiczeniu grupowym okres dotyczący przygotowania działań bojowych może się rozpocząć od analizy zadania, oceny warunków działania, przedstawienia (meldowania) decyzji lub też od podania przez prowadzącego nowych danych o sytuacji.

Jeżeli podjęcie decyzji i sformułowanie zamiaru działania poprzedzone jest analizą zadania i oceną sytuacji, to wówczas zajęcie rozpoczyna się zazwyczaj od meldowania (przedstawienia) wariantów działania, które szkoleni mieli wypra-

---

[220] Obowiązujący regulamin działań taktycznych został opracowany na podstawie wspólnej doktryny taktycznej Sojuszu ATP – 35 (B).

cować w trakcie przygotowania się do ćwiczenia[221]. Po wysłuchaniu przez kierownika ćwiczenia (zajęcia) kilku wariantów działania następuje ich podsumowanie i wskazanie na ich dodatnie i ujemne strony, po to by kolejni nie popełniali zauważonych błędów. W takiej sytuacji kierownik ćwiczenia częściej niż zwykle stosuje metodę pokazu polegającego na osobistym wystąpieniu w roli ćwiczącego dowódcy (szefa sztabu).

Na zajęciach rozpoczynających się od odprawy decyzyjnej kierownik ćwiczenia wyznacza kolejno uczestników ćwiczenia do przedstawienia wariantów działania. W toku tych zajęć kierownik ćwiczenia najczęściej żąda od szkolonych, aby szczegółowo uzasadnili swój wariant działania. Może też zainicjować dyskusję nad przedstawianymi wariantami działania i ich uzasadnieniem.

W przypadku gdy celem ćwiczenia (zajęcia) grupowego jest doskonalenie ćwiczących w stawianiu zadań bojowych, ćwiczenia (zajęcie) rozpoczyna się od przedstawienia rozkazu bojowego (operacyjnego). Następnie ćwiczący przedstawiają zadania ustnie, a przy wykorzystywaniu w ćwiczeniu środków łączności, z wykorzystaniem tych środków. Przedstawiane zadania powinny być konkretne i oddawać określoną treść zadania. Czas przeznaczony na złożenie meldunku, przedstawienie zadania nie powinien odbiegać od czasu jakim będzie dysponować dowódca (oficer sztabu) w realnej sytuacji na polu walki.

Kierownik (prowadzący) ćwiczenie (zajęcie) grupowe powinien być zawsze gotowy do wystąpienia w roli ćwiczącego dowódcy (lub innej osoby funkcyjnej) i zademonstrowania danej czynności lub działania. Do takiego wystąpienia musi on być zawsze przygotowany, tak aby było ono naprawdę wzorcowe.

Jednym z bardziej skomplikowanych zajęć w ramach ćwiczenia grupowego jest zajęcie mające na celu uczenie szkolonych podejmowania słusznych i uzasadnionych decyzji[222]. W zasadzie w toku ćwiczenia grupowego nie powinno się narzucać szkolonym decyzji (rozwiązań) autorskich. Taki sposób postępowania nie

---

[221] Działanie kierownika ćwiczenia (prowadzącego zajęcia) w czasie ćwiczeń grupowych w okresie przygotowania działań bojowych obserwowano w czasie badań prowadzonych w AON. Zob. *Sprawozdanie z badań w czasie ćwiczeń grupowych i dowódczo-sztabowych w AON*. AON, Warszawa 1996

[222] Zob. *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*. AON, Warszawa 1993, s. 154.

sprzyja kształtowaniu w szkolonych zasadniczych cech dowódczych takich jak: taktyczne i operacyjne myślenie, wyobraźnia taktyczna (operacyjna), zdecydowanie w działaniu itp.

Jeżeli decyzje przedstawiane przez szkolonych nie są w całości do przyjęcia, ponieważ nie uwzględniają w pełni zaistniałej sytuacji lub są niezgodne z zamiarem przełożonego lub też z zasadami taktyki (sztuki operacyjnej), a ponadto nie zapewniają realizacji celów szkoleniowych ćwiczenia, to kierownik (prowadzący) ćwiczenie umiejętnie i taktownie je koryguje. W innym przypadku może zażądać od szkolonego uzasadnienia decyzji, a następnie poprzez zadawanie dodatkowych pytań lub podawanie nowych wiadomości o sytuacji doprowadzić do podjęcia nowej, właściwej decyzji. Może także wysłuchać decyzji innych szkolonych i na tej podstawie wykazać szkolonemu popełnione przez niego błędy. Gdy zaś większość szkolonych podejmuje decyzje nieuzasadnione, co w praktyce zdarza się na ogół bardzo rzadko, kierownik ćwiczenia wyjaśnia przyczynę i w roli przełożonego wskazuje błędy pokazuje właściwe rozwiązanie (właściwą decyzję).

Ćwiczenia grupowe dotyczące pracy dowódcy (oficera komórki organizacyjnej sztabu, dowódcy rodzajów wojsk) prowadzi się w terenie zwłaszcza gdy przerabiane są takie zagadnienia jak: prowadzenie rekonesansu, stawianie zadań bojowych, organizacja zabezpieczenia bojowego i logistycznego[223]. W zajęciach dotyczących wymienionej problematyki, kierownik ćwiczenia zwraca uwagę na treść i sposoby pracy szkolonych, uczy ich uwzględniania różnorodnych czynników mających wpływ na treść i kolejność pracy dowódcy oraz wszechstronnego oceniania możliwości bojowych wojsk własnych i przeciwnika, w celu podjęcia decyzji i sformułowania zamiaru działania[224].

W ćwiczeniach grupowych prowadzonych w terenie, kierownik ćwiczenia powinien tak kierować pracą szkolonych, aby oni uwzględniali w swych analizach i ocenach oraz propozycjach wariantów działania, właściwości terenu.

---

[223] Tamże, s. 155.
[224] Zob. *Regulamin działań wojsk lądowych (tymczasowy)*. AON, Warszawa 1998, s. 46.

W treningu sztabowym okres dotyczący przygotowania działań bojowych może mieć różny przebieg. Jest on zawsze jednak zależny od tematu oraz celów szkoleniowych.

Ze względu na swój epizodyczny charakter treningi sztabowe mogą rozpoczynać się od analizy otrzymanego zadania lub oceny sytuacji. Mogą też dotyczyć opracowania lub przedstawienia określonych wariantów działania służących do podjęcia decyzji. W tych przypadkach pierwszą czynnością jest zwykle przekazanie zadania bojowego. Treść zadania przekazuje najczęściej kierownik ćwiczenia (dowódca danego szczebla) ustnie występując w roli przełożonego lub w formie pisemnej jako rozkaz bojowy (operacyjny). Równocześnie szefom komórek sztabu, dowódcom rodzajów wojsk wręcza się niezbędne zarządzenia ich przełożonych w pionach funkcjonalnych. Następnie kierownik ćwiczenia wydaje wytyczne do pracy sztabu określając czas oceny sytuacji i czas wypracowania poszczególnych wariantów działania oraz czas odprawy decyzyjnej[225].

W niektórych przypadkach okres przygotowania działań bojowych w treningu sztabowym może się rozpoczynać nie od postawienia zadania lecz od podania sytuacji taktycznej (położenia) różnej od tej w chwili rozpoczęcia ćwiczenia (wręczenia założenia – sytuacji wyjściowej). Owa zmiana sytuacji może być wykorzystana przez kierownika ćwiczenia do zgrywania działań sztabu w ocenie sytuacji właśnie do opracowania decyzji.

Trening sztabowy w okresie przygotowania działań bojowych może się rozpoczynać także od przedstawienia przez szkolonych wariantów działania i ich uzasadnienia.

We wszystkich wymienionych przypadkach kierownik ćwiczenia zwraca szczególną uwagę na to, aby praca szkolonego sztabu oraz określonych osób funkcyjnych odpowiadała procesowi wypracowania decyzji i odbywała się w warunkach i czasie zbliżonym do realiów pola walki.

W okresie dotyczącym przygotowania działań bojowych kierownik ćwiczenia zgrywa i doskonali sztab w planowaniu i organizowaniu walki zwracając szcze-

---

[225] Ibidem, s. 46.

gólną uwagę na jakość i terminowość obiegu informacji między poszczególnymi komórkami sztabu i opracowanie dokumentów bojowych (operacyjnych). Jeżeli natomiast plan przeprowadzenia ćwiczenia przewiduje doskonalenie dowódcy i oficerów sztabu w prowadzeniu rekonesansu lub stawianiu zadań lub organizowaniu współdziałania i zabezpieczenia logistycznego i bojowego walki (operacji), to taki trening prowadzi się w terenie najczęściej wykorzystując środki łączności.

W ćwiczeniach dowóczo-sztabowych ćwiczące dowództwa i sztaby organizują swoją pracę na podstawie sytuacji wyjściowych i otrzymanych zadań wykonując obowiązki wynikające z pełnionej funkcji. Sytuacje te powinny być złożone, dynamiczne i trudne do rozwiązania lecz zarazem pouczające, tak aby zmuszały ćwiczących do znacznego wysiłku umysłowego. Niezbędnym jest w tym ćwiczeniu przestrzeganie realizmu pola walki.

W ćwiczeniach dowódczo-sztabowych kierownik ćwiczenia wraz z zastępcami i wyznaczonymi oficerami sztabu kierownictwa powinien nadzorować realizowanie głównych przedsięwzięć, do których należą między innymi: planowanie działań (operacji), podejmowanie decyzji i określanie zamiaru działań, opracowanie graficznego planu walki i rozkazu bojowego (operacyjnego) stawianie zadań oraz kontrola[226]. Powinien on w trakcie tej obserwacji ustalić jakie jest wyszkolenie dowódców i oficerów – szefów komórek organizacyjnych sztabu, dowódców pododdziałów wsparcia w zakresie zespołowego działania, a także zorientować się w skuteczności wykonywanych przez nich zadaniach.

Okres przygotowania działań bojowych w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych trwa bez przerw i jego czas jest najczęściej równy faktycznemu czasowi potrzebnemu na podjęcie decyzji i zorganizowanie działania dowództw (sztabów) i wojsk (w zależności od sytuacji) w rzeczywistej walce.

W grze taktycznej etap dotyczący przygotowania działań bojowych przebiega podobnie, jak w ćwiczeniu dowódczo-sztabowym z tym, że działania dowódców i sztabów dwóch przeciwstawnych stron (ze względu na istotę tego rodzaju ćwiczenia) odbywają się w realnych warunkach i sytuacji (położeniu) obydwu stron.

---

[226] Tamże, s. 45.

W grze taktycznej działalność kontrolna kierownictwa dodatkowo – oprócz działalności planistyczno-organizacyjnej – zostaje zwrócona na sposób działania (pracy) dowództw (sztabów) w warunkach polowych. Etap ten podobnie, jak w ćwiczeniu dowódczo-sztabowym rozpoczyna się w zasadzie od otrzymania zadania bojowego przez ćwiczące dowództwa (sztaby). W następnej kolejności przystępują one do planowania działań bojowych. Istotnym problemem jest tutaj wybór wariantów działania i podjęcie decyzji oraz sprecyzowanie zamiaru działania. Wszystkie te czynności winny być konfrontowane z rzeczywistym przeciwnikiem i terenem walki.

W grze wojennej ćwiczący dowódcy (sztaby), szefowie poszczególnych komórek sztabu i dowódcy rodzajów wojsk, podobnie jak w ćwiczeniu dowódczo-sztabowym, po zajęciu miejsc pracy (zajęciu i urządzeniu stanowiska dowodzenia, nawiązaniu łączności) i otrzymaniu zadania w formie dyrektywy lub rozkazu operacyjnego i zarządzeń dla rodzajów wojsk przystępują do planowania i organizowania działań bojowych[227].

W jednostronnej wieloszczeblowej grze wojennej ćwiczący dowódcy i sztaby otrzymują zadania w czasie rzeczywistym – w formie dyrektyw, rozkazów i zarządzeń. Dowództwo (sztab) nadrzędny kieruje w sposób ciągły pracą podległych dowództw, dbając aby czynności w czasie operacyjnym pokrywały się z czynnościami czasu astronomicznego i dotyczyły przyjętego sposobu (modelu) rozwiązywania problemów natury operacyjnej (strategicznej). Kierownictwo ćwiczenia nadzoruje realizację zasadniczych przedsięwzięć okresu przygotowania bitwy (operacji), może również udzielać ćwiczącym wskazówek lub wprowadzać niezbędne poprawki itp. Zespół (grupa) podgrywający zgodnie z „Planem podawania wiadomości" ma obowiązek – na żądanie ćwiczących – przekazywać informacje rozpoznawcze dotyczące wojsk przeciwnika.

Po zakończeniu procesu decyzyjnego kierownictwo ćwiczenia wysłuchuje relacji o podjętych decyzjach i zamiarach działania, a także ich uzasadnień.

---

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

W dwustronnej grze wojennej szkolonym (stronom), podobnie jak w grze jednostronnej, wręcza się niezbędne dokumenty dyrektywne (rozkazy operacyjne) i na ich podstawie ćwiczące dowództwa (sztaby) przystępują do pracy. Przy czym dokumenty te można przekazywać jednocześnie obu stronom lub oddzielnie w zależności od tematu gry i zakładanych celów szkoleniowych. Podjęte decyzje (zamiary działania) kierownictwo ćwiczenia powinno ocenić metodą „konfrontacji" (jednoczesnego porównywania przyjętych rozwiązań).

Ćwiczenia z wojskami, w odróżnieniu od wcześniej opisywanych rodzajów ćwiczeń, są ćwiczeniami specyficznymi. Ponieważ w przygotowaniu działań bojowych oprócz dowództw (sztabów) uczestniczą również wojska. W ćwiczeniu z wojskami kierownictwo ćwiczenia szczególnie w okresie przygotowania działań bojowych powinno kontrolować czynności dowództw (sztabów) i wojsk, porównując je z przekazanym zarządzeniem bojowym (rozkazem bojowym, operacyjnym) oraz postawionymi zadaniami. Kierownictwo powinno właśnie w tym okresie stworzyć ćwiczącym takie sytuacje taktyczne (operacyjne), które zgodne są z realnymi działaniami w warunkach rzeczywistej walki (bitwy).

Po postawieniu zadań ćwiczącym, kierownictwo ćwiczenia powinno spowodować, aby dalszy tok ćwiczenia uzależniony był od decyzji dowódców (dowódcy) ćwiczących stron (ćwiczącej strony) i działania wojsk.

W toku przygotowania działań kierownictwo ćwiczenia powinno dokładnie śledzić organizację pracy dowódcy i sztabu w czasie wypracowania decyzji, powinno również zwracać uwagę na przedsięwzięcia pozwalające przygotować do walki wojska. Działanie kierownictwa w żadnym przypadku nie może polegać na wykonywaniu za szkolonych ich obowiązków, było by to niezgodne z zasadami ćwiczeń, a ponadto hamowałoby to inicjatywę i samodzielność szkolonych.

W ćwiczeniach z wojskami i ze strzelaniem – okres przygotowania działań w zasadzie nie będzie się różnił od tego okresu w ćwiczeniach z wojskami. Z praktyki szkoleniowej wiadomo, że bardzo rzadko organizuje się strzelania w tym etapie. W okresie tym podstawowymi zadaniami, jakie mogą być rozwiązywane przy wykorzystaniu środków walki będzie zwalczanie uderzeń lotnictwa lub desantów przeciwnika. Dlatego kierownictwo wymienionych ćwiczeń

w okresie przygotowania walki (bitwy) powinno w szczególności zwracać uwagę na sposób dowodzenia podległymi wojskami podczas ataku przeciwnika i jednocześnie przygotowania działań.

OKRES III – PROWADZENIE DZIAŁAŃ BOJOWYCH (DYNAMIKA WALKI)

W okresie dynamiki walki zasadniczym zadaniem ćwiczących będzie szybkie wcielenie w życie podjętych decyzji. Wszystkie wiadomości o sytuacji oraz zadania przekazuje się w tym czasie ćwiczącym w takiej formie i takimi kanałami, jakimi poszczególne dowództwa otrzymywałyby w warunkach walki (bitwy). Najczęściej źródłami informacji o przeciwniku będą wszelkiego rodzaju zarządzenia, rozkazy bojowe (operacyjne), informacje z nadrzędnego dowództwa oraz meldunki podwładnych (szczególnie elementów rozpoznawczych podgrywanych przez zespoły (grupy) podgrywające lub w ćwiczeniach z wojskami zespoły pozoracji działań przeciwnika[228].

W ćwiczeniach grupowych okres prowadzenia działań bojowych – dynamiki walki rozpoczyna się od podania przez kierownika ćwiczenia nowej sytuacji (położenia). Oczywiście wcześniej kierownik ćwiczenia (zajęcia) podaje czas operacyjny i określa rolę w jakiej występują szkoleni. Następnie wspólnie z nimi ustala miejsce pobytu dowódcy (oficera sztabu) w roli którego występują oraz określa czynności, które w tej sytuacji powinien dowódca (oficer sztabu) wykonać. Następnie kierownik, po upływie określonego czasu, żąda od ćwiczących dokonania analizy zadania i oceny sytuacji, w szczególności wojsk własnych i przeciwnika. W okresie dynamiki walki kierownik ćwiczenia może również zażądać uzasadnienia podjętej decyzji oraz zainicjować dyskusję na temat przedstawionych meldunków decyzji i zamiaru działania.

Po przyjęciu decyzji (zamiaru działania) kierownik przystępuje do przerobienia kolejnego zagadnienia. Nową sytuację stwarza przez podanie nowych danych, które informują ćwiczących o nowym położeniu. Dane te kierownik

---

[228] Tamże, s. 164.

ćwiczenia może przekazać różnymi sposobami: ustnie, pisemnie lub wykorzystując techniczne środki łączności.

Zajęcia (ćwiczenia) grupowe odbywające się w terenie, a dotyczące dynamiki walki prowadzi się na różnych punktach (miejscach) pracy. Po przybyciu na dany punkt (miejsce) pracy powinno nastąpić orientowanie topograficzne, a następnie taktyczne przez szkolonych. Następnie szkoleni zostają zapoznani z określoną sytuacją (położeniem), a następnie przystępują do rozwiązywania problemów taktycznych (operacyjnych) wynikających z owej sytuacji. Zmiana miejsca pracy następuje po wykonaniu wszystkich czynności, jakie w danym miejscu wykonywałby dowódca (oficer sztabu), a następnie podaje się taką sytuację, która właśnie uzasadnia jego zmianę.

W treningu sztabowym również mogą być rozwiązywane sytuacje dynamiczne. W zależności od celu treningu sztabowego dane o sytuacji mogą narastać stopniowo lub skokowo tj. w pewnych odstępach czasu. Na przykład kierownik treningu sztabowego chcąc doskonalić szkolonych w zbieraniu, analizowaniu i ocenianiu danych podaje je stopniowo, tak aby faktycznie sytuacja narastała (dynamizowała się). Czas operacyjny jest wówczas równy czasowi astronomicznemu. Jeżeli natomiast sytuację taktyczną (położenie) podaje się w celu przerobienia określonych zagadnień, które mogą nie być ze sobą bezpośrednio związane, należy wówczas szkolonym pozostawić dłuższy czas na rozwiązanie określonych problemów taktycznych (operacyjnych).

Niezależnie od tego, w jaki sposób przekazywane są dane o sytuacji należy dążyć do tego, aby szkoleni otrzymywali je różnymi drogami, w różnym czasie. Dane te w pierwszej kolejności powinny docierać do tych osób, które uzyskiwałyby je również w pierwszej kolejności w rzeczywistych warunkach walki (bitwy).

W okresie dynamiki walki kierownik ćwiczenia powinien umiejętnie łączyć funkcje kierownika ćwiczenia i dowódcy danego szczebla. Powinien zwracać szczególną uwagę na sposób pracy sztabu, jako całości, ale także na pracę poszczególnych komórek organizacyjnych sztabu, a nawet poszczególnych osób funkcyjnych. W tym właśnie okresie kierownik ćwiczenia powinien dążyć do tego, aby sztab stanowił jednolity (dobrze wyszkolony) organ dowodzenia zdolny do

rozwiązywania różnorodnych problemów taktycznych (operacyjnych) zgodnie z wolą dowódcy.

W czasie treningu poszczególne sytuacje (położenia) mogą być powtarzane w celu doskonalenia pracy sztabu. W tym przypadku nie należy dopuścić do nauczenia szablonowego rozwiązywania, na pozór podobnych sytuacji bojowych.

W ćwiczeniu dowódczo-sztabowym, grze wojennej lub grze taktycznej (operacyjnej) okres dynamiki walki jest okresem zasadniczym, gdyż w tym właśnie czasie rozwiązywane są praktycznie problemy taktyczne (operacyjne). Mało tego, wcielane są w życie podjęte decyzje. Konfrontowane są przyjęte zamiary walki z działaniem przeciwnika, terenem itd. Głównym zadaniem kierownictwa ćwiczenia jest dostarczenie różnymi kanałami danych o przeciwniku i porównanie podjętych decyzji z faktycznym działaniem. Duże znaczenie w tym okresie odgrywają zespoły podgrywające działanie przeciwnika, ale także przełożonego, sąsiadów i podwładnych, przebieg ćwiczenia warunkowany (zależy od) jest najczęściej decyzjami (zamiarami działania) ćwiczących dowódców.

Duże znaczenie dla przebiegu ww. ćwiczeń ma ciągłe przekazywanie danych z rozpoznania przeciwnika. Treść ich określa zwykle sztab kierownictwa ćwiczenia i poprzez określone zespoły (grupy) docierają one do określonych dowódców. Dane te winny być wynikiem dokładnej analizy charakteru umownych działań bojowych wojsk obu stron oraz rezultatów planowanego i prowadzonego przez nich „umownie" rozpoznania. Pozwala to również ustalić, jakie dane z rozpoznania i jakimi sposobami, i w jakich okolicznościach mogą być zdobyte przez jedną czy drugą stronę.

Wiadomości o przeciwniku powinny narastać stopniowo w czasie i przestrzeni. Na przykład jeżeli dowódca strony prowadzącej działania obronne zdecydował się wykonać kontratak, to kierownik ćwiczenia (grupa podgrywająca) powinna dostarczyć mu takich danych z rozpoznania, które pokazują potencjalnego przeciwnika najpierw w rejonie, następnie w czasie marszu, w czasie rozwijania i włamania się w głąb obrony itd. Wówczas dowódca strony broniącej się będzie mieć możliwość ocenić zamierzenia przeciwnika oraz przedsięwziąć działania zmierzające do obezwładnienia odwodu i przeciwdziałania kontratakowi. Kierownik (kierownic-

two) zaś będzie mogło ocenić umiejętność dowódcy w zakresie analizowania i uogólniania otrzymanych danych oraz śledzić proces organizowania odparcia kontrataku[229].

W ćwiczeniach dowódczo-sztabowych, grach taktycznych i wojennych rezultaty pracy dowódców i sztabów ocenia się głównie na podstawie ich umiejętności w zakresie dowodzenia. Jeżeli decyzja i zamiar działania dowódcy danej strony odpowiada sytuacji (położeniu) bojowej, zadania są postawione na czas i zapewniona jest ich realizacja, to kierownik ćwiczenia przyznaje tej stronie powodzenie. W razie natomiast popełnienia przez szkolonych dowódców i sztaby istotnych błędów należy tym dowódcom i sztabom, w miarę możliwości wykazać to w toku rozgrywanej w ćwiczeniu walki (bitwy), do jakich ujemnych skutków może doprowadzić ich nieudolność.

Akceptacje podejmowanych decyzji (zamiarów) przez ćwiczących dowódców następują przez kierownika ćwiczenia najczęściej na stanowisku dowodzenia (miejscu pracy) ćwiczącego. Dla celów szkoleniowych można zademonstrować sposób meldowania decyzji przełożonemu (kierownikowi) z jednoczesnym uzasadnieniem jej głównych punktów.

W ćwiczeniach z wojskami i ze strzelaniem okres dynamiki walki jest najważniejszym i najtrudniejszym w realizacji, ponieważ decyzje (zamiary działań) podejmowane przez ćwiczących dowódców (sztaby) odzwierciedlają się w działaniu wojsk. Bardzo ważne znaczenie mają tu grupy (pododdziały), które pozorują (imitują) działanie przeciwnika naziemnego i powietrznego. Informacje o działaniach przeciwnika ćwiczący dowódcy uzyskują z bezpośredniej obserwacji pola walki (bitwy), jak również od elementów rozpoznawczych, a także grup podgrywających za nie ćwiczące pododdziały (oddziały).

W ćwiczeniach z wojskami i ze strzelaniem rozwój sytuacji następuje w wyniku analizy przez kierownictwo decyzji (zamiarów) podjętych przez dowódców.

---

[229] Tamże, s. 171.

Po ustaleniu (wypracowaniu) kolejnej sytuacji przekazuje się ją, jak najszybciej do wiadomości wszystkich członków kierownictwa. Jako uzupełnienie podaje się krótką charakterystykę i ocenę działania wojsk obu stron; ogólne rubieże, do których można doprowadzić wojska; warunki zapewniające dynamizację sytuacji (walki), ogólnie straty obu stron; ewentualnie wskazówki dla grupy pozoracji pola walki i działań bojowych przeciwnika; siły i środki użyte przez dowódcę wyższego szczebla oraz inne dane dotyczące kierownictwa, rozjemców w określonej – nowej sytuacji. Następnie tę ogólną sytuację stworzoną przez kierownictwo precyzuje się ustalając szczegóły na podstawie aktualnego położenia elementów ugrupowania bojowego ćwiczących, uzyskanych przez nich wiadomości o nieprzyjacielu, działań sąsiadów itp. Szczegóły te uzupełnia się po postawieniu zadań przez szkolonych dowódców ponieważ muszą one być uwzględnione w kolejnej sytuacji.

W dwustronnym ćwiczeniu z wojskami – z uwagi na to, że działanie mają charakter ciągły i odbywają się bez przerw w czasie operacyjnym – praca kierownictwa ćwiczenia przybiera najtrudniejszą formę i jest niezwykle odpowiedzialna. Niezbędne jest bowiem to, aby praca nad wypracowaniem decyzji (zamiaru działania) nie ograniczała działań dowództw niższych szczebli i działających wojsk.

Odpowiedzialną rolę w rozgrywaniu poszczególnych sytuacji w ćwiczeniach z wojskami i ze strzelaniem spełniają rozjemcy przy pododdziałach oraz rozjemcy ogniowi. Działając w określonych rejonach i w czasie strzelań mając ścisły kontakt z grupami pozoracji pola walki i obsługą pola tarczowego wpływają na przebieg działań bojowych ustalają określone położenia wojsk, przyznanie powodzenia, określając straty w stanie osobowym i sprzęcie pododdziałów wspierających oraz działających w bezpośredniej styczności z przeciwnikiem.

Z kolei w działaniu pozoracji należy główny wysiłek położyć na pozorowanie środków walki przeciwnika, gdyż z tego właśnie wynikają konkretne zadania dla ćwiczących pododdziałów, zaś na podstawie otrzymanych od nich informacji o sytuacji – ćwiczący dowódcy podejmują decyzje i zamiar działania o przeprowadzeniu walki (bitwy). Dlatego też grupy pozorujące przeciwnika powinny działać

zgodnie z zasadami prowadzenia działań taktycznych (operacyjnych) przez przeciwnika oraz warunkami pola walki.

W ćwiczeniach z wojskami należy również uwzględniać działanie pododdziałów rodzajów wojsk oraz logistycznych. Zarówno ponoszone straty w ludziach, jak i w sprzęcie bojowym powinny być odzwierciedlone w działalności pododdziałów technicznych i medycznych. Bardzo ważną kwestią jest określenie sposobu działania i skutków ognia takich środków ogniowych, jak czołgi, TO i artyleria.

W czasie ćwiczeń z wojskami bardzo ważnymi epizodami działań zarówno dowództw, jak i też pododdziałów będzie kwestia zaopatrywania walczących wojsk i ewakuacja z pola walki ludzi i sprzętu bojowego. W ćwiczeniach z wojskami i ze strzelaniem należy zwrócić szczególną uwagę na oznakowanie rejonów strzelań, oznakowanie pododdziałów prowadzących ogień, a także ćwiczących dowództw (sztabów) i kierownictwa ćwiczenia. Pododdziały nie biorące udziału w strzelaniach nie powinny się znajdować w pasie strzelania, a powinny na ten czas być ześrodkowane w rejonach ześrodkowania.

OKRES IV – ZAKOŃCZENIE ĆWICZENIA

Ćwiczenie kończy się z reguły po zrealizowaniu tematu ćwiczenia (przeprowadzeniu wszystkich zagadnień szkoleniowych) w miejscu zakończenia (prowadzenia działań)[230] lub innym miejscu wyznaczonym przez kierownika ćwiczenia.

Ćwiczenia grupowe, treningi sztabowe kończą się zazwyczaj omówieniem w rejonie prowadzenia. Natomiast ćwiczenia dowódczo-sztabowe, gry taktyczne, a także ćwiczenia z wojskami kończą się w miejscu prowadzenia ostatniego zagadnienia (etapu) ćwiczenia.

Gry z reguły kończą się podsumowaniem całości rozwiązywanych problemów bez sformułowania określonych wniosków i postulatów dotyczących najbardziej istotnych zagadnień.

W rejonach zakończenia ćwiczeń, szczególnie z wojskami, zbiera się amunicję, a także pozostałe środki pozoracji pola walki i działań bojowych przeciwnika. Niszczy się (unieszkodliwia) niewybuchy (materiały) amunicji, granatów i innych

---

[230] W szczególności w ćwiczeniach z wojskami jest to rubież (rejon), na którą mają wyjść (osiągnąć) ćwiczące oddziały (pododdziały).

środków bojowych oraz sprawdza stan żołnierzy i sprzętu wojskowego. O wynikach tego sprawdzenia dowódcy ćwiczących pododdziałów (oddziałów i związków taktycznych) składają meldunki przełożonym. Po zakończeniu ćwiczeń z wojskami również naprawia się zniszczone odcinki dróg, wyrównuje rozkopany teren oraz usuwa zapory inżynieryjne. Teren skażony środkami imitującymi skażenia chemiczne odkaża się lub ochrania do czasu ustalenia stanu całkowitego bezpieczeństwa.

We wszystkich rodzajach ćwiczeń po ich zakończeniu następuje kolejny etap zwany omówieniem.

4.1.2. Struktura organizacyjna oraz kompetencje osób funkcyjnych (komórek organizacyjnych) kierownictwa ćwiczenia

Efektywność ćwiczeń zależy w dużym stopniu od sprawności działania zespołów (grup) zabezpieczających właściwy przebieg ćwiczeń. Dlatego często zespoły (grupy) te określa się mianem aparatu kierowniczo-rozjemczego lub krócej kierownictwem ćwiczenia.

Kierownictwo ćwiczenia[231] to zespół oficerów wchodzących w skład określonych zespołów (grup) posiadający określone obowiązki (zadania) i uprawnienia (kompetencje), powołany do przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia, a głównie do kierowania jego przebiegiem, wyposażony w niezbędne narzędzia pracy, środki transportu i łączności, powiązany wzajemnie zależnościami funkcjonalnymi, służbowymi i dydaktycznymi ze strukturą ćwiczących dowództw (sztabów). Powołuje się go rozkazem (zarządzeniem) organizacyjnym dowódcy (szefa) prowadzącego ćwiczenie. Skład kierownictwa zależy od typu, rodzaju, a także celów, rozmachu, liczby ćwiczących stron oraz szczebla dowodzenia na którym jest realizowane ćwiczenie.

---

[231] Zob. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych z wojskami w SZ RP*. Szt. Gen. WP, Warszawa 1995, s. 12.

Liczba osób i zespołów (grup) funkcjonalnych kierownictwa powinna być ograniczona do niezbędnego minimum, zapewniającego jednakże właściwe warunki do przygotowania i prowadzenia ćwiczenia[232].

W skład kierownictwa ćwiczenia[233] w zależności od typu ćwiczeń wchodzą (rys.22):

a) kierownik ćwiczenia;
b) szef sztabu kierownictwa ćwiczenia;
c) zastępcy kierownika ćwiczenia (wg potrzeb danego szczebla dowodzenia) do spraw logistyki, sił powietrznych, marynarki wojennej, obrony terytorialnej i układu pozamilitarnego (w ćwiczeniach z wojskami dodatkowo ds. działań taktycznych i ogniowych);
d) pomocnicy kierownika ćwiczenia (wg decyzji dowódców);
e) sztab kierownictwa ćwiczenia, w składzie którego w ćwiczeniach z dowództwami (sztabami) znajdują się zastępcy szefa sztabu kierownictwa (wg potrzeb) do spraw operacyjnych, rozpoznania i WRE, organizacyjno-mobilizacyjnych, łączności i informatyki oraz zespoły (grupy) koordynacyjno-operacyjny, podgrywający, łączności i informatyki, prewencji, omówienia, zabezpieczenia, dyżurna służba operacyjna[234], a w ćwiczeniach z wojskami zespół operacyjny w składzie którego znajdują się: grupa koordynacyjno-organizacyjna, grupa operacyjna dowództwa szczebla nadrzędnego i sąsiadów, grupa ds. szkolenia pododdziałów rodzajów wojsk (starszych oficerów), grupa ds. szkolenia logistycznego, grupa kierowania łącznością i informatyką, grupa likwidacji strat i szkód, zespół zabezpieczenia działań taktycznych i ogniowych w składzie: grupa podgrywająca, grupa pozorowania pola walki i działań przeciwnika, grupa zabezpieczenia strzelań i grupa zabezpieczenia pojazdów[235].

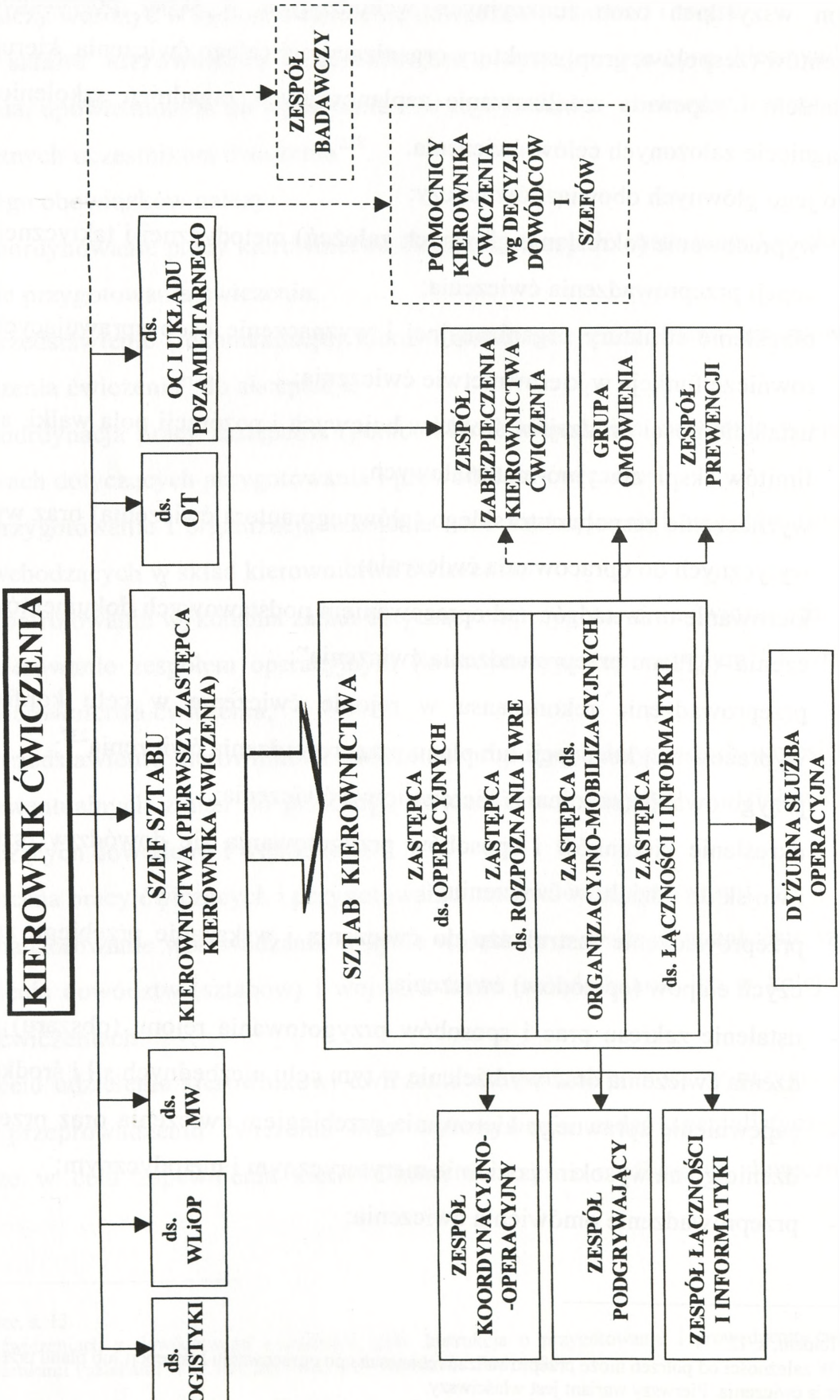
---

[232] Problemy sprawnego działania zorganizowanych grup i zespołów w realizacji zadań w zależności od ich składu i uprawnień omawia prakseologia. Zob. T. Pszczółkowski: *Zasady sprawnego działania*. WP, Warszawa 1982, s. 237.

[233] Zob. *Instrukcja* ... op. cit., s. 20.

[234] Zastępców do ww. spraw wyznacza się w ćwiczeniach z dowództwami (sztabami). Zob. Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP. Szt. Gen. WP, Warszawa 1995, s. 20.

[235] *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z wojskami w SZ RP*. Szkol. 772/95, s. 12 i następne.



Rys. 22. Skład kierownictwa ćwiczenia z dowództwami i sztabami

Kierownik ćwiczenia jest główną osobą funkcyjną ćwiczenia[236]. Będąc przełożonym wszystkich osób funkcyjnych wchodzących w skład poszczególnych elementów (zespołów, grup) struktury organizacyjnej całego ćwiczenia, kieruje ich działaniem i zapewnia zrealizowanie zaplanowanych zagadnień szkoleniowych i osiągnięcie założonych celów ćwiczenia.

Do jego głównych obowiązków należy:

- wypracowanie (określenie głównych założeń) metodycznej i taktycznej koncepcji przeprowadzenia ćwiczenia;
- określenie struktury organizacyjnej i wyznaczenie osób sprawujących kierownicze funkcje w kierownictwie ćwiczenia;
- ustalenie ilości i rodzajów środków bojowych i pozoracji pola walki, a także limitów eksploatacyjno-materiałowych;
- wyznaczenie zespołu autorskiego (głównego autora ćwiczenia) oraz wydanie wytycznych do opracowania ćwiczenia;
- kierowanie oraz nadzór nad opracowaniem podstawowych dokumentów ćwiczenia – „Planu przeprowadzenia ćwiczenia";
- przeprowadzenie rekonesansu w rejonie ćwiczenia w celu konfrontacji wypracowanej koncepcji lub planu przeprowadzenia ćwiczenia[237];
- przygotowanie (szkolenie) kierownictwa ćwiczenia;
- określenie kierunków i sposobów przygotowania się dowództw (sztabów) i wojsk do udziału w ćwiczeniu;
- przeprowadzenie instruktażu do ćwiczenia i wskazanie przebiegu zasadniczych etapów (epizodów) ćwiczenia;
- ustalenie zakresu prac i sposobów przygotowania rejonu (obszaru) prowadzenia ćwiczenia oraz wydzielenie w tym celu niezbędnych sił i środków;
- zapewnienie sprawnego kierowania przebiegiem ćwiczenia oraz przeprowadzenie go na wysokim poziomie merytorycznym i metodycznym;
- przeprowadzenie omówienia ćwiczenia;

---

[236] Ibidem, s. 12.

[237] W zależności od potrzeb może przeprowadzać rekonesans po opracowaniu koncepcji lub planu przeprowadzenia ćwiczenia. Pierwszy wariant jest właściwszy.

- dokonanie analizy kosztów ćwiczenia oraz przedstawienie wniosków, które należy wdrożyć w systemie szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk.

Szef sztabu kierownictwa ćwiczenia jest pierwszym zastępcą kierownika ćwiczenia, upoważnionym do wydawania – w jego imieniu – rozkazów, zarządzeń i wytycznych uczestnikom ćwiczenia[238].

Do jego obowiązków należy:

- koordynowanie pracy kierownictwa ćwiczenia (zespołu autorskiego) w okresie przygotowania ćwiczenia;
- przedstawienie (rekomendacja) kierownikowi ćwiczenia „Planu przeprowadzenia ćwiczenia" do akceptacji;
- koordynacja pracy zastępców (pomocników) kierownika ćwiczenia w sprawach dotyczących przygotowania i prowadzenia ćwiczenia;
- przygotowanie i organizacja szkolenia osób funkcyjnych i zespołów (grup) wchodzących w skład kierownictwa ćwiczenia;
- kontrolowanie wykonania zadań dotyczących przygotowania ćwiczących;
- kierowanie zespołem operacyjnym (koordynacyjno-operacyjnym[239]) sztabu kierownictwa ćwiczenia;
- przedstawienie kierownikowi ćwiczenia propozycji dotyczących wniesienia ewentualnych zmian do przebiegu ćwiczenia wynikających z działań ćwiczących dowódców i wojsk;
- ocena pracy ćwiczących i przygotowanie materiałów do omówienia;
- nadzorowanie wprowadzania w życie wniosków z ćwiczeń w zakresie szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk, a także uwzględniania ich w kolejnych ćwiczeniach.

W celu udzielenia kierownikowi ćwiczenia niezbędnej pomocy w przygotowaniu i przeprowadzeniu ćwiczenia oraz wykonywania zadań specjalistycznych, a także w celu zapewnienia kierownikowi ćwiczenia możliwości skutecznego

---

[238] Tamże, s. 13.

[239] W ćwiczeniach z dowództwami i sztabami. Zob. Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP, Szt. Gen. WP, Warszawa 1995, s. 25.

i ciągłego oddziaływania na wszystkie elementy struktury organizacyjnej całego ćwiczenia powołuje się zastępców i pomocników kierownika ćwiczenia.

Sztab kierownictwa ćwiczenia[240] jest głównym organem kierownika ćwiczenia przygotowującym, zabezpieczającym i prowadzącym ćwiczenie. Całokształtem jego pracy i działalności kieruje pierwszy zastępca – szef sztabu kierownictwa ćwiczenia.

W skład sztabu kierownictwa ćwiczenia wchodzą zespoły (grupy) i osoby funkcyjne odpowiednio do potrzeb wynikających ze specyfiki ćwiczenia (typów, rodzajów i odmian). Do podstawowych obowiązków sztabu kierownictwa ćwiczenia należy realizacja wszystkich przedsięwzięć organizacyjnych i merytorycznych określonych przez szefa sztabu kierownictwa ćwiczenia, a ponadto:

a) zbieranie i uogólnianie danych o położeniu ćwiczących stron i poprawności ich działania oraz przygotowanie propozycji dotyczących przebiegu ćwiczenia;
b) kierowanie przebiegiem ćwiczenia zgodnie z założeniami planu, a także zmianami wnoszonymi do niego przez kierownika ćwiczenia;
c) dokonywanie oceny organizacji dowodzenia i jego funkcjonowania, skuteczności i skrytości wymiany informacji, przestrzegania zasad tajnego dowodzenia, przeciwdziałania rozpoznaniu i zakłócaniu radioelektronicznemu[241].

W ćwiczeniach z dowództwami i sztabami wyznacza się **zastępców (pomocników) szefa sztabu kierownictwa ćwiczenia**, którzy są bezpośrednimi organizatorami wykonywanych zadań nałożonych na sztab kierownictwa. Do ich obowiązków należy:

- nadzorowanie opracowania dokumentów ćwiczenia (w swoim zakresie);
- szkolenie podwładnych w zakresie planowania i organizacji bojowego użycia rodzajów wojsk;
- meldowanie kierownikowi ćwiczenia o położeniu i decyzjach dowódców podległych rodzajów wojsk oraz składanie propozycji co do dalszego przebiegu ćwiczenia;

---

[240] Tamże, s.24.
[241] Ibidem s. 24.

- uczestniczenie w rozgrywaniu epizodów i zapewnienie pełnego rozstrzygania zagadnień specjalistycznych wszystkich innych szczebli dowodzenia;
- przedstawianie kierownikowi ćwiczenia wszechstronnej analizy oraz oceny działania komórek i dowództw oddziałów RW, a także uczestniczenie w przygotowaniu omówienia ćwiczenia;
- przeprowadzenie za zgodą kierownika ćwiczenia (szefa sztabu kierownictwa) szczegółowego omówienia z dowództwami i szefami podległych komórek[242].

W skład kierownictwa ćwiczenia realizowanego z dowództwami (sztabami) i wojskami wchodzą wcześniej wymienione zespoły i grupy. Zarówno ich zadania, jak również kompetencje, jakie przysługują określonym zespołom przedstawiono w dalszej części podrozdziału.

Zespół koordynacyjno-operacyjny sztabu kierownictwa ćwiczenia jest odpowiedzialny za:

a) sprawne i terminowe przekazywanie ćwiczącym dokumentów bojowych;
b) dokonywanie symulacji podjętych przez ćwiczących decyzji oraz przygotowanie propozycji zmian do zarysu dynamiki walki i planu podawania wiadomości;
c) opracowanie propozycji rozkazów i zarządzeń (planów) szefa sztabu kierownictwa we wszystkich okresach (etapach) trwania ćwiczenia;
d) koordynacja i nadzór nad pracą zespołu podgrywającego;
e) ocenę planów i terminowości obiegu opracowanych przez ćwiczących dokumentów bojowych.

Zespół łączności i informatyki sztabu kierownictwa ćwiczenia jest odpowiedzialny za:

- zapewnienie łączności na potrzeby kierownictwa i ćwiczących oraz warunków ochrony informacji niejawnych;
- nadzorowanie właściwego wykorzystania technicznych środków informatyki i wymiany danych;

---

[242] Ibidem s. 25.

- planowanie i organizowanie systemu obiegu informacji oraz nadzorowania właściwego wykorzystania środków automatyzacji dowodzenia;
- opracowanie dokumentów łączności czynnej i planu informatycznego wspomagania ćwiczenia;
- wydzielenie niezbędnej liczby kanałów łączności na potrzeby informatycznego wspomagania ćwiczenia;
- zapewnienie warunków pełnej realizacji tajnego dowodzenia;
- rozliczenie kosztów użytkowanego systemu w czasie ćwiczenia[243].

Zespół wojskowych służb informacyjnych jest zobowiązany do realizowania zadań wynikających z planu przeprowadzenia ćwiczenia organów wywiadu i kontrwywiadu oraz planu zabezpieczenia kontrwywiadowczego ćwiczących wojsk. Odpowiada on za:

a) przeciwdziałanie penetracji rejonu ćwiczenia;
b) zapobieganie nieuzasadnionemu użytkowaniu techniki i wyposażenia wojskowego poza rejonem ćwiczenia.

Zespół podgrywający jest powoływany w celu imitacji działania nie ćwiczących dowództw (sztabów) i wojsk, rozgrywania w czasie rzeczywistym działań bojowych oraz zapewnienie właściwego obiegu informacji decyzyjnych i sprawozdawczych w ćwiczeniu.

Zespół zabezpieczenia kierownictwa ćwiczenia podlega bezpośrednio szefowi sztabu kierownictwa ćwiczenia i jest wyznaczany ze sztabu organizacyjnego ćwiczenia oraz jednostek dowodzenia danego szczebla. Odpowiada on za:

a) rozwijanie i przemieszczanie stanowisk dowodzenia (miejsc pracy) kierownictwa ćwiczenia oraz ich bezpośrednią ochronę i obronę;
b) zabezpieczenie warunków pracy sztabowej i odpoczynku;
c) ustalenie rozmiarów strat i szkód w rejonie ćwiczenia po jego zakończeniu oraz realizację przedsięwzięć związanych z ich likwidacją;
d) przyjęcie i przekazanie rejonu ćwiczenia odpowiednim władzom terytorialnym.

---

[243] Zob. *Instrukcja o przygotowaniu* ...op. cit., s. 26.

Grupa omówienia powoływana jest zazwyczaj w ćwiczeniach z dowództwami (sztabami), a do jej zadań należy:

a) opracowanie w wyznaczonym terminie projektu omówienia ćwiczenia na podstawie otrzymanych wytycznych, zebranych materiałów i własnej obserwacji poszczególnych etapów ćwiczenia;
b) uczestnictwo w organizacji omówienia;
c) upowszechnianie treści omówienia w zakresie wskazanym przez kierownika zainteresowanym osobom funkcyjnym ćwiczących dowództw (sztabów) i wojsk.

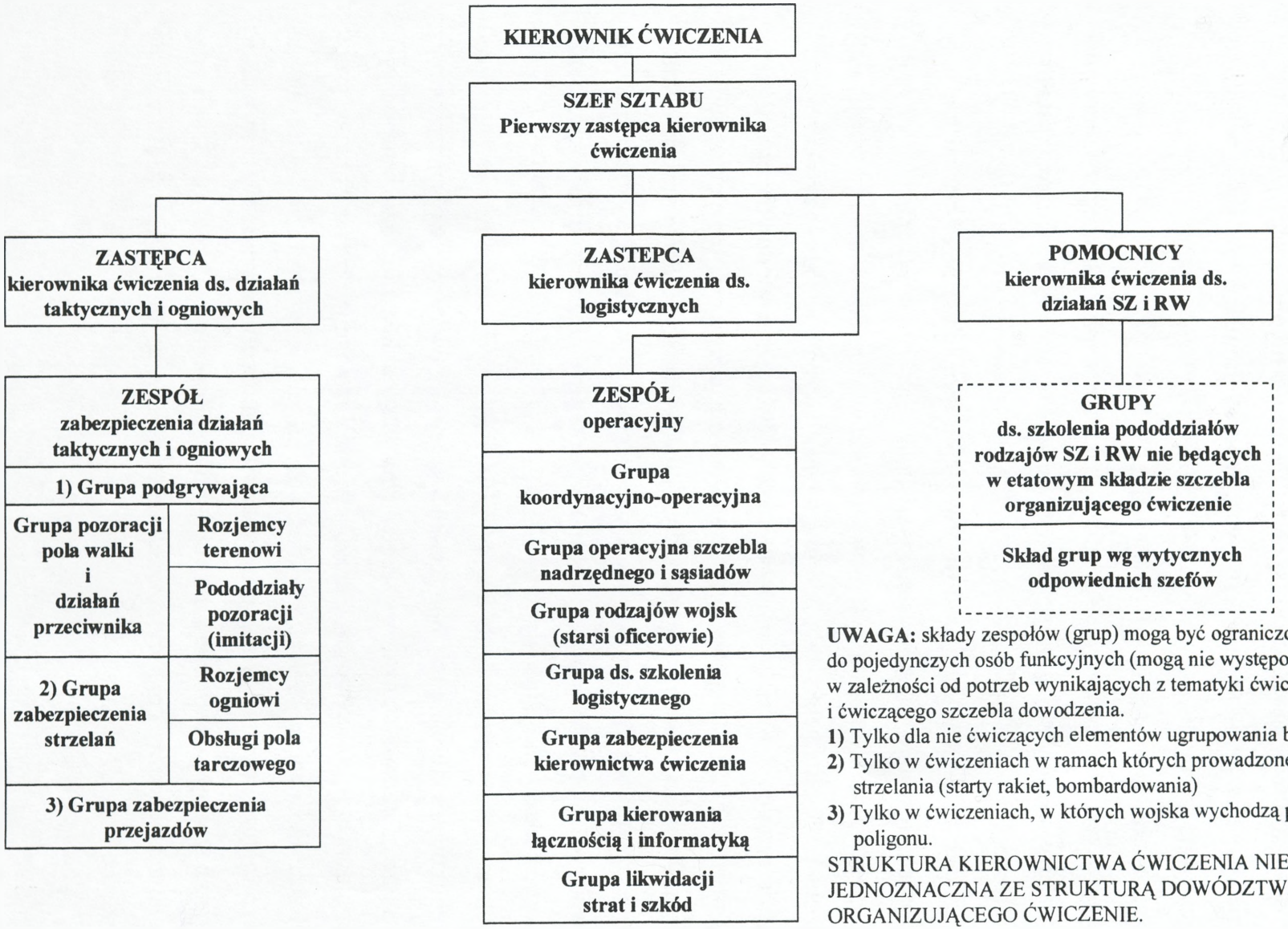
W ramach struktury kierownictwa ćwiczenia mogą być powoływane **zespoły badawcze** zarówno w ćwiczeniach z wojskami, jak i w ćwiczeniach z dowództwami i sztabami. Ponadto tylko w ćwiczeniach z dowództwami (sztabami) nieodzownym elementem sztabu kierownictwa ćwiczenia jest **służba operacyjna**.

W ćwiczeniach z wojskami podobnie, jak w ćwiczeniach z dowództwami (sztabami) powołuje się zastępców oraz kierowników ćwiczenia, których zadania są podobne. Różnice z kolei występują w zespołach (grupach) stanowiących strukturę sztabu kierownictwa ćwiczenia. I tak w ćwiczeniach z wojskami w składzie sztabu kierownictwa ćwiczenia tworzy się **zespół operacyjny** oraz **zespół zabezpieczenia działań taktycznych i ogniowych** (rys. 23).

W skład tych zespołów wchodzą odpowiednie grupy, których ilość oraz przeznaczenie uwarunkowane jest potrzebami i specyfiką ćwiczeń z wojskami. Oprócz grup, które z nazwy, a także ze względu na ich zadania nie różnią się od tych występujących w ćwiczeniach z dowództwami (sztabami) powoływane są grupy właściwe tylko ćwiczeniom z wojskami i ze strzelaniem. Do takich grup można zaliczyć między innymi: **grupę pozorowania pola walki i działań przeciwnika, grupę zabezpieczenia strzelań i grupę zabezpieczenia przejazdów**[244]. Ich charakterystyka, a szczególnie wykaz realizowanych przez nie zadań przedstawia się następująco:

---

[244] Por. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z wojskami w SZ RP*. Szt. Gen. WP. Warszawa 1995, s. 33.



UWAGA: składy zespołów (grup) mogą być ograniczone do pojedynczych osób funkcyjnych (mogą nie występować) w zależności od potrzeb wynikających z tematyki ćwiczenia i ćwiczącego szczebla dowodzenia.

1) Tylko dla nie ćwiczących elementów ugrupowania bojowego.

2) Tylko w ćwiczeniach w ramach których prowadzone są strzelania (starty rakiet, bombardowania)

3) Tylko w ćwiczeniach, w których wojska wychodzą poza teren poligonu.

STRUKTURA KIEROWNICTWA ĆWICZENIA NIE JEST JEDNOZNACZNA ZE STRUKTURĄ DOWÓDZTWA ORGANIZUJĄCEGO ĆWICZENIE.

Rys. 23. Skład kierownictwa ćwiczenia z wojskami

Grupa pozorowania pola walki i działań przeciwnika to element zespołu zabezpieczenia działań taktycznych i ogniowych składający się z rozjemców terenowych i pododdziałów wyposażonych w sprzęt bojowy i zaopatrzonych w środki pozoracji, przygotowanych do pozorowania (imitacji) działania przeciwnika w określonym miejscu i czasie (zgodnie z planem pozoracji pola walki i działań bojowych przeciwnika). Do jej zadań należy:

- opracowanie planu pozorowania pola walki i działań przeciwnika;
- przygotowanie rozjemców do funkcjonowania w ramach ćwiczenia poprzez gruntowne zapoznanie ich z przebiegiem ćwiczenia oraz właściwościami terenu w rejonie rozgrywanych epizodów ćwiczenia (działania wojsk).
- organizowanie i kierowanie działaniem rozjemców terenowych;
- utrzymywanie przez rozjemców ścisłego kontaktu i współdziałania z podgrupą pozorowania pola walki i działań przeciwnika, ćwiczącymi pododdziałami oraz uzgadnianie przebiegu działań ćwiczących pododdziałów;
- wpływanie na przebieg działań wojsk zgodnie z planem przeprowadzenia ćwiczenia i wytycznymi zastępcy kierownika ćwiczenia do spraw działań taktycznych i ogniowych;
- określanie poprzez rozjemców terenowych strat w stanie osobowym i sprzęcie wojskowym (liczba i ich rodzaj) poniesionych przez pododdziały działające w bezpośredniej styczności z przeciwnikiem;
- sprawowanie nadzoru poprzez rozjemców terenowych nad przestrzeganiem przez ćwiczących zasad bezpieczeństwa, szczególnie w naruszaniu bezpośredniego kontaktu ćwiczących pododdziałów z siłami pozoracji działań przeciwnika;
- przygotowanie i kierowanie wyznaczonymi pododdziałami (grupami) do pozorowania pola walki i działań przeciwnika;
- przygotowania przez pododdziały pozoracji: pól tarczowych (imitujących siły i środki przeciwnika), zapór inżynieryjnych oraz rejonów (odcinków) pożarów i zniszczeń;

- przygotowanie i oznakowanie przez pododdziały pozoracji rejonów (odcinków) imitacji ognia artylerii, uderzeń lotnictwa wojsk własnych i przeciwnika, rejonów skażeń;
- nadzorowanie przestrzegania zasad bezpieczeństwa przez pododdziały podczas pozorowania działania wojsk własnych i przeciwnika;
- uporządkowanie rejonów pozorowania pola walki i działań przeciwnika, zebranie niewykorzystanych środków pozoracji i imitacji;
- przygotowanie i przekazanie do sztabu kierownictwa ćwiczenia uwag i wniosków wynikających z obserwacji działań ćwiczących wojsk[245].

Grupa zabezpieczenia strzelań to również element zespołu zabezpieczenia działań taktycznych i ogniowych. Składa się z podgrupy tzw. rozjemców ogniowych i podgrupy obsługi pola tarczowego. Do zadań grupy należy:

- opracowanie schematu sytuacji tarczowej;
- budowa pól tarczowych oraz celów;
- kierowanie obsługą urządzeń technicznych i zabezpieczających ukazywanie się celów;
- organizacja i kierowanie działaniami rozjemców ogniowych;
- nadzór nad oczyszczaniem rejonu ćwiczeń z niewybuchów.

Szczególne powinności ciążą na rozjemcach ogniowych, których to wyznacza się na okres strzelań z takim ich usytuowaniem, aby na każdą kompanie (pluton) był jeden rozjemca ogniowy. Do ich zasadniczych obowiązków należy:

- sprawdzenie znajomości warunków bezpieczeństwa przez stan osobowy strzelających pododdziałów;
- znajomość rozmieszczenia celów i kolejności ich pokazywania, rubieży otwarcia i przerwania ognia, minimalnych odległości strzelania do poszczególnych celów, przewidywanych sposobów strzelań i manewrów ogniem, granic bezpieczeństwa strzelania, ustalonych sygnałów oraz sposobu rozdziału amunicji dla każdego rodzaju uzbrojenia;

---

[245] Tamże, s. 31.

- przestrzeganie warunków prowadzenia ognia do celów zgodnie ze schematem sytuacji tarczowej;
- czuwanie nad przestrzeganiem zasad bezpieczeństwa przeciwpożarowego w czasie strzelania;
- sprawdzenie po zakończeniu strzelań broni i zebranie niewykorzystanych ilości amunicji i granatów;
- przedstawienie (meldowanie) kierownikowi ćwiczenia wszelkich uwag o działaniu pododdziałów i prowadzonych strzelaniach[246].

Grupa zabezpieczenia przejazdów – powołuje się ją w celu zabezpieczenia przejazdów ćwiczących wojsk poza obszarem ośrodków szkolenia poligonowego. Do jej zadań należy:

- zabezpieczanie przejazdów środków kołowych i gąsienicowych przez tory kolejowe, zwłaszcza w miejscach niestrzeżonych;
- zabezpieczenie przed zniszczeniem dróg, zwłaszcza w miejscach, w których przekraczają je pojazdy gąsienicowe;
- zapewnienie bezpieczeństwa przejazdu cywilnym pojazdom samochodowym w miejscach przekraczania jezdni przez sprzęt wojskowy, a zwłaszcza pojazdy gąsienicowe;
- oczyszczenie jezdni po przejeździe sprzętu gąsienicowego[247].

4.2. Czynności i działania w czasie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń sojuszniczych

Na sposób przygotowania i prowadzenia ćwiczeń sojuszniczych duży wpływ mają ustalenia, instrukcje i poglądy zawarte w natowskiej dyrektywie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń przez głównych dowódców NATO – NADREX. Szeroka gama przerabianych podczas ćwiczeń sojuszniczych zagadnień szkoleniowych i duża liczba biorących w nich udział dowództw (sztabów) i wojsk, a tak-

---

[246] Tamże, s. 34.
[247] Tamże, s. 36.

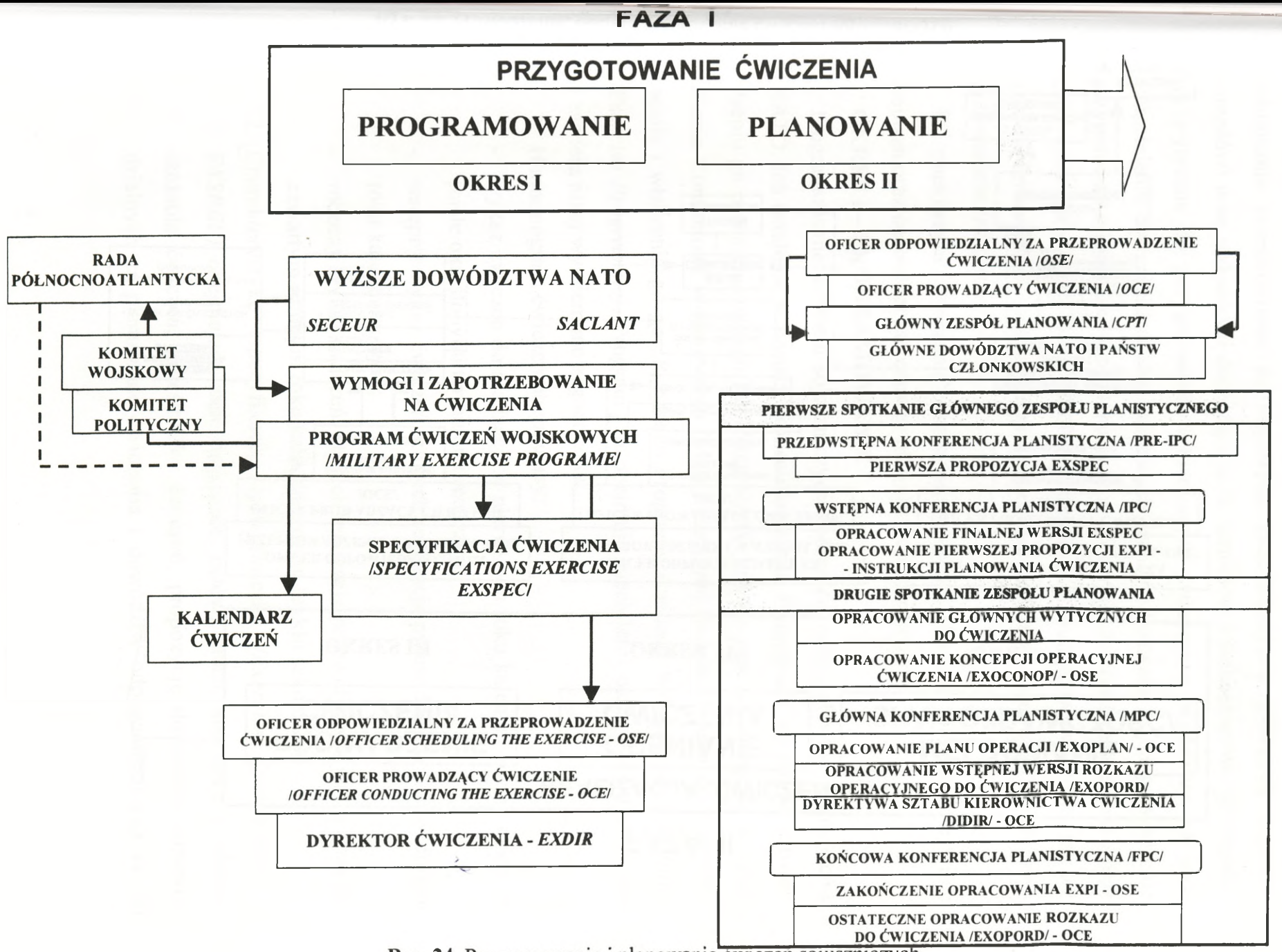
że wielonarodowy skład organów kierowania danym ćwiczeniem, wymusza niejako konieczność planowego i bardzo dokładnego ich zaplanowania i prowadzenia.

Planowanie (przygotowanie) ćwiczeń sojuszniczych odbywa się według ogólnych zasad (procedur) wypracowania decyzji w NATO. Oznacza to, że na podstawie różnych propozycji w drodze konsultacji i konsensusu przyjmowana jest jedna obowiązująca wszystkich koncepcja przeprowadzenia ćwiczenia. Niezbędne korekty w tym zakresie ustala dowództwo NATO w porozumieniu z narodowymi sztabami sił zbrojnych państw sojuszniczych.

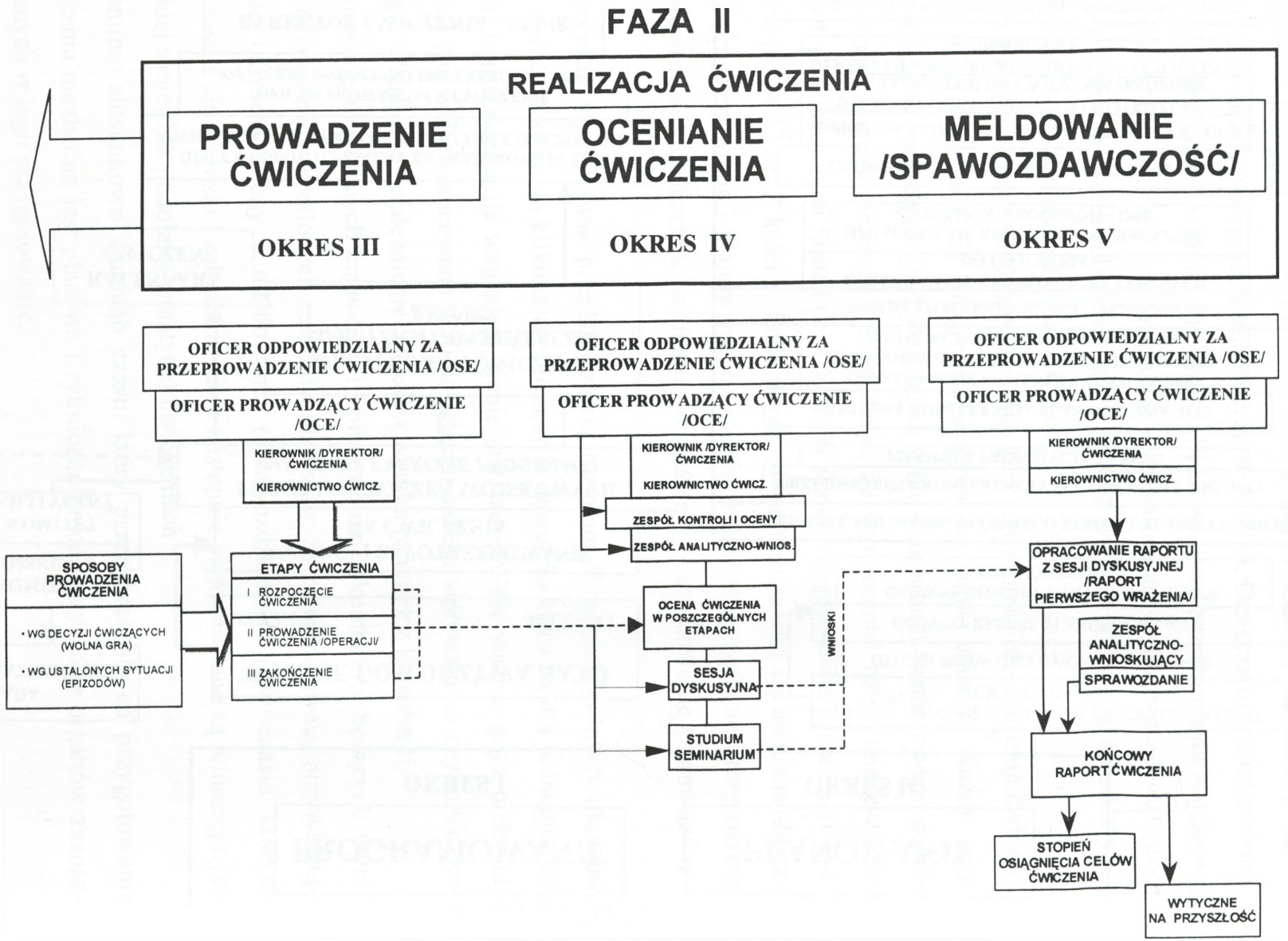
Według standardów NATO w procedurze przygotowania i prowadzenia ćwiczeń sojuszniczych wyróżnia się pięć następujących po sobie etapów. Każdy etap i realizowane w ramach niego czynności są sobie podporządkowane i współzależne od siebie. Generalnie można powiedzieć, że wymienione etapy mieszczą się w dwóch podstawowych fazach (I i II) tzn. w fazie przygotowania i realizacji ćwiczenia (rys. 24 i 25). Z kolei w fazie przygotowania mieszczą się dwa zasadnicze okresy programowanie i planowanie ćwiczenia, zaś w fazie realizacji trzy okresy tzn. prowadzenie ćwiczenia, ocenianie (omówienie) i meldowanie (sprawozdawczość).

Wszystkie wymienione przedsięwzięcia (czynności) poszczególnych okresów mogą trwać od kilku do kilkunastu miesięcy, a nawet do kilku lat dla jednego ćwiczenia. Ich uzależnienie względem siebie jest szczególnie ważne, gdyż doświadczenia i wnioski wypracowane w toku jednego okresu wpływają na czynności kolejnego. Wzajemne uzależnienie okresów wynika również z kolejności realizowania określonych czynności i opracowania dokumentów będących wynikiem działalności określonych zespołów planistów. Szczególną uwagę przywiązuje się do okresów oceny i meldowania (sprawozdawczości), w czasie których opracowuje się wnioski i zalecenia, które następnie wykorzystane są w następnych (o takiej samej lub podobnej tematyce) ćwiczeniach.

Pomimo stosunkowo długiego czasu, który przeznacza się na przygotowanie ćwiczenia niezbędna jest planowa i rytmiczna praca wszystkich organów zaangażowanych w jego przygotowanie.



Rys. 24. Programowanie i planowanie ćwiczeń sojuszniczych



Rys. 25. Prowadzenie, ocena i meldowanie ćwiczeń sojuszniczych

W tym celu opracowuje się „Plan przygotowania do ćwiczenia", w którym chronologicznie przedstawione są ważniejsze przedsięwzięcia głównych organów (urzędów) oraz wskazówki dotyczące m.in. terminów i wykonawców. Szczegółowe wytyczne do przygotowania i kierowania ćwiczeniem wydawane są jako uzupełnienia do zarządzeń lub ramowych ustaleń. Pozwala to na prowadzenie przygotowań odpowiednio do stanu prac w głównych dowództwach Sojuszu oraz elastyczne wprowadzanie zamiaru i uzupełnień do dokumentów ćwiczenia, jak też szybkie i materiałowo oszczędne przekazywanie danych do grup kierujących przygotowaniem ćwiczenia.

W planowaniu ćwiczenia uczestniczą wyższe organa wojskowo-cywilne Sojuszu oraz centralnej i terenowej administracji państwowej.

OKRES I – PROGRAMOWANIE

Programowanie ćwiczeń sojuszniczych należy do zadań głównych dowódców NATO. Ich ustalenia w postaci skonsolidowanego *Programu Ćwiczeń* po zatwierdzeniu go przez Naczelnego Dowódcę NATO zostaje przedstawiony do zatwierdzenia Komitetowi Wojskowemu (MC) i następnie Radzie Sojuszu do zaaprobowania i włączenia go do „Rocznego Programu Ćwiczeń Wojskowych" *(Military Exercise Programme)*. Program ten obejmuje pięcioletni okres – cykl szkolenia i zawiera niżej wymienione zagadnienia:

1. Harmonogram ćwiczeń obejmujący:
   - wykaz ćwiczeń do realizacji w pierwszym roku kalendarzowym cyklu ze ściśle określonymi terminami realizacji;
   - wstępny wykaz ćwiczeń, których realizacja przewidywana jest w drugim roku kalendarzowym;
   - roboczy wykaz ćwiczeń, których realizacja przewidywana jest w trzecim, czwartym i piątym roku kalendarzowym (cyklu szkolenia).
2. Charakterystykę (specyfikację) tych ćwiczeń *(Exercise Specification – EXSPEC)* obejmującą dane dotyczące: celów, zadań, koncepcji i zakresu, szczebla ćwiczeń, uczestników ćwiczeń, propozycję dowództw odpowiedzialnych za planowanie ćwiczenia i dowództw odpowiedzialnych za ich

realizację, a ponadto plan wydatków na dane ćwiczenie i przedsięwzięcia mu towarzyszące.

OKRES II – PLANOWANIE

Planowanie to kolejny etap przygotowania ćwiczenia w trakcie którego oficer odpowiedzialny za przeprowadzenie ćwiczenia *(Officer Scheduling the Exercise – OSE)* opracowuje specyfikację danego ćwiczenia *(EXSPEC)*, która z kolei stanowi podstawę do opracowania przez oficera prowadzącego ćwiczenie *(Officer Conducting the Exercise – OCE)* szczegółowej dokumentacji ćwiczenia (tabela 4).

Charakterystyka ćwiczenia *(EXSPEC)* określa podstawowe dane dotyczące ćwiczenia takie jak: cele, zadania, zamiar, położenie wyjściowe, udział wojsk i sztabów, uwarunkowania polityczne oraz szacunkowe koszty ćwiczenia.

Specyfikacja ćwiczeń *(EXSPEC)* prowadzonych przez główne dowództwo NATO wymaga akceptacji Komitetu Wojskowego *(MC)*.

W ćwiczeniach na niższych szczeblach dowodzenia, charakterystyka ćwiczenia jest akceptowana przez bezpośredniego przełożonego oficera odpowiedzialnego za przeprowadzenie ćwiczenia *(OSE)*. Rezultatem pracy dowódców oraz planistów w etapie planowania jest „Rozkaz Operacyjny do Ćwiczenia" *(EXOPORD)*.

Planowanie ćwiczenia jak już wcześniej wspomniano zapoczątkowuje oficer odpowiedzialny za przeprowadzenie ćwiczenia *(OSE)*. Jest on odpowiedzialny za:

a) wydanie rozkazu do przeprowadzenia ćwiczenia;
b) opracowanie podstawowych wytycznych określających:
   - formę ćwiczenia, cel główny i cele szczegółowe;
   - obszar(y), rejon(y) prowadzenia ćwiczenia;
   - siły biorące udział w ćwiczeniu;
   - inne niezbędne ustalenia koordynacyjne stanowiące podstawę do planowania, prowadzenia oceny i meldowania;
   - wyznaczenie oficera prowadzącego ćwiczenia *(OCE)*, który jest w rzeczywistości odpowiedzialny za szczegółowe planowanie i prowadzenie ćwiczenia[248].

---

[248] W ćwiczeniach sojuszniczych jest bardzo często tak, że oficer prowadzący ćwiczenie *(OCE)* może przekazać część swoich uprawnień kierownikowi ćwiczenia *(Exercise Direktor)*

Tabela 4

WYKAZ DOKUMENTÓW DO ĆWICZEŃ SOJUSZNICZYCH

Lp.	Nazwa dokumentu	Wykonawca (akceptujący)
1.	Projekt założenia do ćwiczenia (specyfikacja) (*Draft Exercise Specification Draft EXSPEC*)	Oficer planujący ćwiczenie (OSE)
2.	Dyrektywa operacyjna wstępna	Oficer prowadzący ćwiczenie (OCE)
3.	Rozkaz operacyjny (*Exercise Operation Order – EXPORD*)	Dowódca (sztab) prowadzący ćwiczenie
4.	Regulamin operacyjny sztabu MJPKF (*Peace Keeping Force HQ Operations Manual*)	Dowódca (sztab) prowadzący ćwiczenie
5.	Połączony Plan Operacyjny *(Joint Operation Plan*)	Dowódca (sztab) prowadzący ćwiczenie
6.	Plan przerzutu sił do obszaru operacji (*Plan of projeding troops (forces) to the operational area*)	Dowódca (sztab) prowadzący ćwiczenie
7.	Dyrektywa przeprowadzenia ćwiczenia *(Exercise Planing Direktive*)	Dowódca (sztab) prowadzący ćwiczenie

Generalnie można stwierdzić, że proces planowania ćwiczenia odzwierciedla w dużym stopniu proces planowania operacyjnego. Wykorzystanie w pełni procedur i sposobów planowania operacyjnego w planowaniu ćwiczeń jest ze wszech miar uzasadnione, gdyż ułatwia to sam proces planowania, skraca czas trwania tego procesu, redukuje liczbę konferencji planistycznych, a także obniża koszty ćwiczenia.

Wypracowana w tym zakresie metodyka przewiduje, że okres planowania ćwiczenia, w zależności od jego złożoności i rozmachu, wynosi od 18 do 24 miesięcy, a w wielu przypadkach nawet 36 miesięcy (rys. 26).

Zgodnie z dokumentacją normatywną NATO *(NADREX)* planowanie ćwiczenia obejmuje następujące przedsięwzięcia:

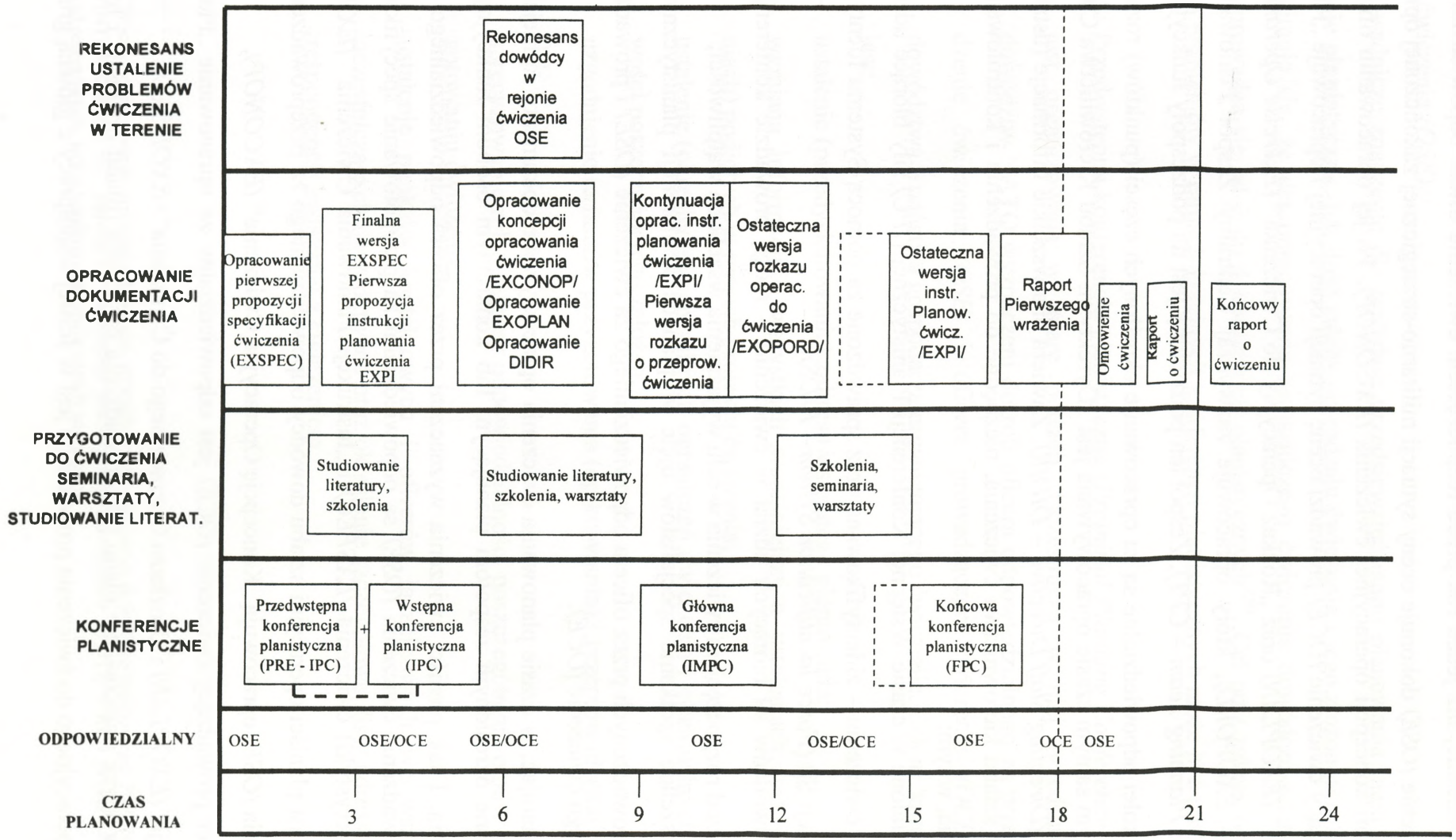
- nie wcześniej niż 2,5 roku przed rozpoczęciem ćwiczenia oficer odpowiedzialny za jego przeprowadzenie *(OSE)* powołuje **główny zespół planowania ćwiczenia**. Zespół ten składa się z planistów reprezentujących główne dowództwa zaangażowane w ćwiczeniu i posiadających uprawnienia do kierowania ćwiczeniem. Jest on odpowiedzialny za opracowanie propozycji specyfikacji ćwiczenia *(EXSPEC)* i instrukcji planowania ćwiczenia *Exercise Planning Instruction (EXPI)*[249].

Nie wcześniej niż dwa lata przed rozpoczęciem ćwiczenia odbywa się Wstępna Konferencja Planistyczna *(Initial Planning Conference – IPC)* w celu uzgodnienia specyfikacji ćwiczenia *(EXSPEC)*, koncepcji jego przeprowadzenia, określenia generalnych ograniczeń ćwiczenia i niezbędnych sił. W czasie tej konferencji powinny również zostać określone zasady kierowania ćwiczeniem i ogólny scenariusz jego przebiegu.

Po zaakceptowaniu specyfikacji *(EXSPEC)* oraz sytuacji wyjściowej ćwiczenia, oficer odpowiedzialny za przeprowadzenie ćwiczenia *(OSE)* organizuje spotkanie planistów w celu opracowania strategicznych wytycznych do ćwiczenia, dalszego uszczegółowienia zasad dowodzenia i kontroli oraz innych ważnych zagadnień wymagających opracowania w konkretnym ćwiczeniu.

---

[249] Niekiedy dokument ten nazywany jest również dyrektywą do planowania ćwiczenia *(Exercise Planning Directive – EXPLANDIR)*, opracowywana jest wówczas, gdy niezbędne jest uszczegółowienie wytycznych zawartych w specyfikacji ćwiczenia *(EXSPEC)*.



Rys. 26. Cykl planowania ćwiczenia sojuszniczego

Nie wcześniej niż jeden rok przed rozpoczęciem ćwiczenia oficer odpowiedzialny za ćwiczenie *(OSE)* dokonuje oceny sytuacji militarno-strategicznej zakończonej opracowaniem koncepcji operacyjnej ćwiczenia *(EXCONOP)*. Po jej opracowaniu oficer prowadzący ćwiczenie *(OCE)* prowadzi ocenę sytuacji operacyjnej i opracowuje „Plan Operacji" *(EXOPLAN)* oraz „Rozkaz Operacyjny do Ćwiczenia" *(Exercise Operation Order – EXOPORD)*, który opracowuje zazwyczaj Centralny Zespół Planowania *(Central Planning Team – CPT)*. Zespół ten podzielony jest na podzespoły funkcyjne, które z kolei odpowiedzialne są za opracowanie określonych części (punktów) rozkazu. W tym samym czasie opracowywana jest „Dyrektywa Sztabu Kierownictwa Ćwiczenia" *(Directing Staff Directive – DIDIR)*. Zawiera ona wszelkie informacje (ustalenia) dla sztabu kierownictwa ćwiczenia, niezbędne do prowadzenia i kontrolowania ćwiczenia, w tym:

- ustalone w czasie Wstępnej Konferencji Planistycznej *(IPC)* siły biorące udział w ćwiczeniu – zidentyfikowane oraz sprawdzone za pomocą Systemu Identyfikacji Sił *(Force Identification System – FIDS)*;
- dowódców sił biorących udział w ćwiczeniu – mogą prowadzić konferencję przed rozpoczęciem ćwiczenia w celu wyjaśnienia wszelkich wątpliwości;
- wszelkie spotkania specjalistów ujęte w planach konferencji planistycznych prowadzonych przez oficera odpowiedzialnego za ćwiczenie *(OSE)* i prowadzącego ćwiczenie *(OCE)*.

Konstatując, w czasie planowania ćwiczenia opracowywane dokumenty są niejako przypisane określonym zespołom planującym lub konkretnym osobom funkcyjnym ćwiczenia. I tak planiści ćwiczenia wyznaczeni przez oficera odpowiedzialnego za przeprowadzenie ćwiczenia *(OSE)* są odpowiedzialni za przygotowanie specyfikacji (charakterystyki) ćwiczenia *(EXSPEC)* i „Instrukcji Planowania Ćwiczenia" *(EXPI)*. Natomiast planiści operacyjni sztabu dowódcy odpowiedzialnego za przeprowadzenie ćwiczenia *(OSE)* opracowują „Koncepcję Operacyjną Ćwiczenia" *(EXCONOP)*.

Oficer prowadzący ćwiczenie *(OCE)* jest odpowiedzialny za opracowanie „Planu Operacji" *(EXOPLAN)* i „Rozkazu Operacyjnego do Ćwiczenia" *(EXOPORD)*.

W praktyce opracowanie planu przeprowadzenia ćwiczenia (planu operacji) i rozkazu operacyjnego do ćwiczenia prowadzone jest w ścisłej współpracy z główną grupą

planowania ćwiczenia powołaną przez dowódcę odpowiedzialnego za przeprowadzenie ćwiczenia *(OSE)*.

Zasadnicze znaczenie dla realizacji przedsięwzięć etapu planowania mają **konferencje planistyczne**. Ich ilość zależy od rodzaju ćwiczenia i jego złożoności. Średnio przyjmuje się, że dla opracowania sojuszniczego ćwiczenia dowódczo-sztabowego przeprowadza się od 2 do 4 konferencji planistycznych[250]. Cel oraz zakres omawianych problemów w ramach kolejnych konferencji planistycznych może być następujący:

A. Przedwstępna konferencja planistyczna *(Preinitial Planning Conference – PIC)* jest organizowana w miarę potrzeb. Uczestniczą w niej przedstawiciele dowództw NATO wyznaczeni do roli oficera odpowiedzialnego za przeprowadzenie ćwiczenia *(OSE)* i oficera prowadzącego ćwiczenie *(OCE)* oraz dowództwa z państwa gospodarza organizującego ćwiczenie. Celem konferencji jest:

- ustalenie (przedyskutowanie) zakresu wstępnego planowania;
- wymiana informacji o wszystkich wcześniejszych ustaleniach (przygotowaniach) podjętych w ramach projektu ćwiczenia;
- ustalenie (określenie) generalnych ograniczeń ćwiczenia i ewentualnych możliwości poszerzenia jego założeń;
- uzgodnienie terminów przygotowania (opracowania) i przeprowadzenia ćwiczenia;
- sprecyzowanie roli i zakresu odpowiedzialności poszczególnych ogniw w przygotowaniu ćwiczenia;
- ustalenie punktów kontaktowych i oficerów łącznikowych we wszystkich uczestniczących dowództwach oraz określenie szczegółowej listy adresatów korespondencji związanej z ćwiczeniem.

---

[250] W celu opracowania wieloszczeblowego strategicznego ćwiczenia dowódczo-sztabowego PSZ NATO pk. „WINTEX CIMEX 93", oprócz 17 konferencji planistycznych dowództw NATO, w RFN przeprowadzono 5 narad resortowych, jedną konferencję i dwie narady regionalne.

B. Wstępna konferencja planistyczna *(Initial Planning Conference – IPC)*, w której uczestniczą przedstawiciele zainteresowanych dowództw NATO, państwa – gospodarza i państw biorących udział w ćwiczeniu. Celem konferencji jest:

- weryfikacja planowanych przedsięwzięć związanych z ćwiczeniem;
- zatwierdzenie specyfikacji ćwiczenia *(EXSPEC)* szczególnie w zakresie harmonogramu procesu planowania scenariusza ćwiczenia, jego lokalizacji, celów, polityki informacyjnej, wymagań co do uczestnictwa (jeżeli jest to możliwe na tym etapie), zabezpieczenia ćwiczenia ze strony gospodarza;
- sprecyzowanie wspólnej polityki informacyjnej i ustalenie specjalnych wymagań oraz sporządzenie listy gości i obserwatorów;
- sprecyzowanie składu zespołu planistycznego ćwiczenia oraz przedstawicieli państw do wzmocnienia sztabu kierownictwa ćwiczenia i wymagań, w tym zakresie;
- zapoczątkowanie pracy zespołów planistycznych;
- przedyskutowanie wstępnego projektu rozkazu operacyjnego do ćwiczenia *(Draft EXOPORD)* i prowadzenie nad nim dalszych prac;
- ustalenie listy państw, które będą aktywnie uczestniczyły w ćwiczeniu oraz tych, które przyślą obserwatorów;
- opracowanie projektu informacji prasowej (informacja o ćwiczeniu – bardzo ogólna).

C. Główna konferencja planistyczna *(Main Planning Conference – MPC)*, w której uczestniczą osoby funkcyjne dowództw, przedstawiciele poszczególnych państw uczestników ćwiczenia, w tym kraju gospodarza oraz członkowie grupy planowania ćwiczenia. Celem tej konferencji jest:

- przedstawienie informacji i zapoznanie z dokumentacją ćwiczenia opracowaną przez planistów ćwiczenia i wspólne jej przedyskutowanie;
- określenie potrzeb opracowania dokumentów specjalistycznych;
- przedyskutowanie wszystkich podnoszonych przez przedstawicieli NATO i państw partnerskich problemów, spostrzeżeń i zgłoszonych uwag;
- zaakceptowanie dotychczas wykonanych prac i określenie trybu dalszego postępowania;

- opracowanie i wydanie oświadczenia dla mediów.

D. Końcowa konferencja planistyczna *(Final Planning Conference)*, w której biorą udział osoby funkcyjne i członkowie zespołów planistycznych, jak w czasie głównej konferencji planistycznej. Celem tej konferencji jest:

- przyjęcie ostatecznego stanowiska wobec statusu ćwiczenia w odniesieniu do obowiązujących dokumentów normatywnych (aktów prawnych obowiązujących wszystkich uczestników);
- dokonanie przeglądu dokumentacji ćwiczenia i jej zatwierdzenie;
- zakończenie prac związanych z uzgodnieniem zasad koordynacji ruchu lotniczego, morskiego i lądowego.

OKRES III – PROWADZENIE ĆWICZENIA

W okresie tym rozgrywane jest ćwiczenie, zgodnie z wytycznymi zawartymi w „Rozkazie Operacyjnym Do Ćwiczenia" *(EXOPORD)* i ustaleniami podjętymi podczas końcowej konferencji planistycznej oraz zawartych w innych rozkazach wydanych dodatkowo. W przebiegu ćwiczenia sojuszniczego wyróżnia się umownie trzy jego etapy dotyczące zarówno działalności kierownictwa ćwiczenia, jak i ćwiczących.

Etap pierwszy – trwający zwykle kilka dni – obejmuje czynności pozwalające ćwiczącym i kierownictwu osiągnąć zdolność do ćwiczenia. Wiąże się on najczęściej z organizacją i przeprowadzeniem szkolenia ze wszystkimi jego uczestnikami. Poświęca się go zapoznaniu z sytuacją i zadaniami oraz dokumentami normatywnymi, obowiązującymi wszystkich uczestników ćwiczenia. W tym etapie ćwiczenia rozwiązuje się wszystkie problemy związane z organizacją łączności (komunikowania się), trybu pracy (zmianowości), miejsc pracy itp.

Pierwszy etap prowadzenia ćwiczenia jest niejako przedłużeniem procesu planowania ćwiczenia, w którym obowiązkowo uczestniczą wyżsi dowódcy NATO i znaczna część sztabów biorących udział w ćwiczeniu. W przypadku wielonarodowych dowództw oraz faktu, iż od ostatniej (finalnej) konferencji planistycznej upłynęło zwykle trochę czasu, koniecznym jest „dopięcie" problemów organizacyjnych, a także szczegółowego zapoznania się z opracowaną dokumentacją ćwiczenia oraz rzeczywistym rozmieszczeniem stanowiska dowodzenia i grup funkcjonalnych.

Etap drugi (zasadniczy) – trwający od kilku do kilkunastu dni, a niekiedy i tygodni – obejmuje przedsięwzięcia (czynności) ukierunkowane na praktyczną (merytoryczną) realizację zadań związanych z treścią ćwiczenia np.: będą to zadania (problemy) związane z prowadzeniem misji pokojowych, ewakuacją ludności czy też niesieniem pomocy podczas akcji humanitarnych lub dowodzenie wojskami w czasie prowadzenia militarnych operacji wielonarodowych (symulowanych lub realnie ćwiczonych). Należy podkreślić, że w ćwiczeniach natowskich unika się tzw. przeskoków operacyjnych, stosując natomiast wielozmianowość pracy sztabu.

Etap trzeci – obejmuje realizację przedsięwzięć kończących ćwiczenie tzn. przerwanie działań, odtworzenie gotowości bojowej, przygotowanie (zaplanowanie) powrotu sił do miejsca stałej dyslokacji oraz omówienie i ocenę ćwiczenia.

OKRES IV – OCENIANIE ĆWICZENIA

Ocenianie ćwiczenia to proces zaczynający się właściwie już w fazie przygotowania ćwiczenia i trwający w każdym okresie jego prowadzenia. Ocena ćwiczenia musi być wiarygodna i dotyczyć wszystkich aspektów. W zależności od rodzaju ćwiczenia, założonego celu, rozmachu i jego znaczenia w przygotowaniu dowództwa (sztabu) i wojsk, ocena może być dokonana kompleksowo, na sesjach dyskusyjnych po zakończeniu ćwiczenia lub w czasie specjalnie w tym celu organizowanych omówień. Jeżeli istnieje potrzeba oceny jakiegoś etapu ćwiczenia w trakcie jego trwania lub zaraz po zakończeniu, organizowane jest omówienie ćwiczenia tzw. „na gorąco" *(Hot wash up)*. Zakres tego omówienia obejmuje wszystkie istotne problemy zaistniałe w czasie trwania ćwiczenia – zarówno te zakończone sukcesem, jak i porażką, zaś organizacja i metoda omówienia ćwiczenia jest sprawą prowadzącego.

Ocena ćwiczenia może przyjąć wiele form począwszy od tzw. meldunku pierwszego wrażenia *(First Impession Report – FIR)* aż po szczegółowe sprawozdania analityczne *(Exercise Analysis Report)*.

Ocena ćwiczenia dokonywana jest przez specjalnie powołany zespół kontroli i oceny stanowiący element kierownictwa ćwiczenia. Ocena wystawiana jest wszystkim uczestnikom w szczególności zaś dowództwom (sztabom) oraz ćwiczącym wojskom. Dotyczy ona zarówno strony merytorycznej, jak i organizacyjnej, a także stopnia wykonania zadania. Zakres omówienia i sposób oceniania jest uzgodniony

przez wszystkich uczestników ćwiczenia przed jego rozpoczęciem i ujęty w charakterystyce ćwiczenia *(EXSPEC)* i rozkazie operacyjnym do ćwiczenia *(EXOPORD)*.

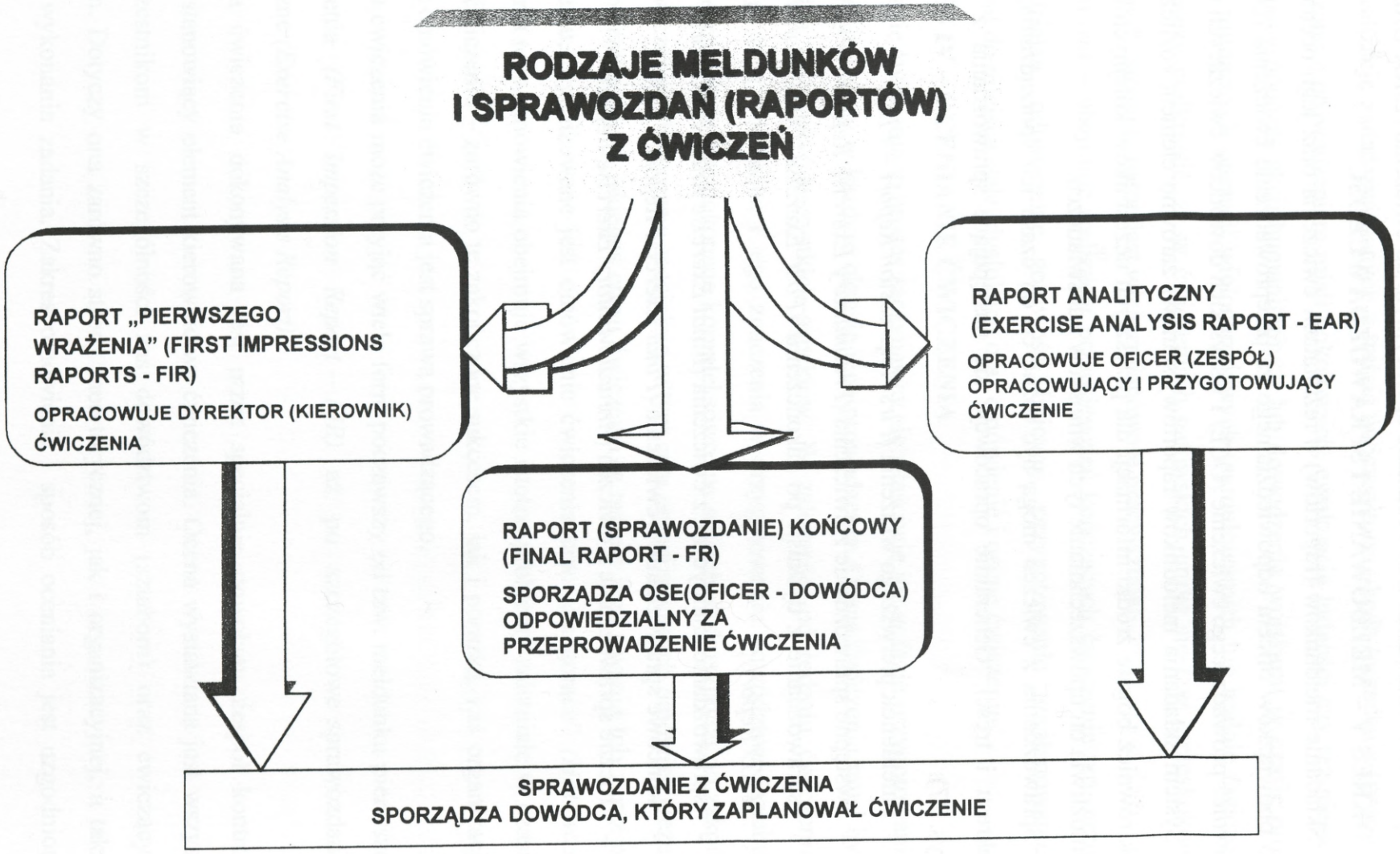
OKRES V – MELDOWANIE I SPRAWOZDAWCZOŚĆ

Składanie meldunków (raportów) o rezultatach ćwiczenia oraz jego ocenie należy do obowiązków oficera odpowiedzialnego za przeprowadzenie ćwiczenia *(OSE)*, jak również prowadzącego ćwiczenie *(OCE)* i wszystkich dowódców ćwiczących wojsk.

System składania meldunków raportów) stanowi zarówno element rozliczeniowy, jak również bogate źródło informacji dla przyszłych uczestników kolejnych ćwiczeń. Umożliwia on upowszechnianie tych wniosków i doświadczeń.

Sprawozdania z ćwiczeń mogą być różne co do czasu ich sporządzania, jak też zakresu i treści. Generalnie opracowuje się następujące sprawozdania z ćwiczeń (rys. 27):

- meldunek pierwszego wrażenia *(First Impression Report – FIR)*;
- wstępne sprawozdanie z ćwiczenia *(Preliminary Exercise Report – PER)*;
- sprawozdanie z dyskusji po zakończeniu *(Post Exercise Discussion Report – PXD Report)*;
- sprawozdanie analityczne z ćwiczenia *(Final Exercise Analysis Report)*;
- końcowe sprawozdanie z ćwiczenia *(Final Exercise Report – FER)*;
- roczne sprawozdanie z ćwiczeń *(Annual Military Exercise Report)*.



Rys. 37. Sprawozdania z ćwiczeń

4.2.1. Etapy realizacji ćwiczeń sojuszniczych

W okresie prowadzenia ćwiczenia sojuszniczego wyróżnia się umownie trzy etapy dotyczące zarówno działania kierownictwa, jak i ćwiczących. Każdy etap obejmuje szereg przedsięwzięć, których zrealizowanie warunkuje ich sprawny przebieg. Charakter i zakres tych przedsięwzięć jest uzależniony od rodzaju ćwiczenia, jego celów, liczby szczebli i stanu ćwiczących, a także warunków w jakich jest prowadzone (pory roku, doby, itp.).

Etap pierwszy – obejmuje przedsięwzięcia (czynności) pozwalające ćwiczącym i kierownictwu osiągnąć gotowość do ćwiczenia. Wiążą się one najczęściej z poznaniem uczestników ćwiczenia z sytuacją operacyjną, z zadaniami oraz obowiązującymi dokumentami normatywnymi. Jak już wspomniano w tym etapie ćwiczenia rozwiązuje się wszystkie problemy związane z jego rozpoczęciem i przebiegiem, np.: komunikowaniem się (łączność), tryb pracy (zmianowość), miejsce pracy, rejon ćwiczenia itp.

W przypadku wielonarodowych składów ćwiczących dowództw oraz wojsk i ciągłości prowadzonych przedsięwzięć planistycznych, koniecznością jest aby przed zasadniczym etapem ćwiczenia biorący w nim udział skorygowali swoje zadania pod względem organizacji ich wykonania oraz zapoznali się z opracowaną dokumentacją ćwiczenia. W tym celu ćwiczące dowództwa (sztaby) spotykają się z kierownictwem ćwiczenia (wyższe dowództwa PSZ NATO). W trakcie tych spotkań przedstawiane i uaktualniane są zadania jakie będą realizować poszczególne dowództwa (sztaby) w ćwiczeniu; wymogi kierownictwa ćwiczenia w zakresie procedur organizacyjnych i merytorycznych; kryteria oceny ćwiczenia.

Pierwszy etap praktycznie kończy się przemieszczeniem i rozmieszczeniem dowództw (sztabów) i wojsk w określonym miejscu (rejonie) wyjściowym do ćwiczenia.

Z uwagi na charakter Sojuszu[251], a także rodzaje prowadzonych ćwiczeń, ich pierwszy etap może trwać dość długo. Dlatego często odstępuje się od sprawdzania przed-

---

[251] Zgodnie z postanowieniami Traktatu Waszyngtońskiego – państwa członkowskie Sojuszu Północnoatlantyckiego są zobowiązane wspierać działania państw, na które wykonana zostanie agresja bez względu na jego położenie geograficzne.

sięwzięć (czynności) związanych z osiąganiem określonego stopnia gotowości bojowej. Za to kładzie się główny nacisk na stopień przygotowania (osiągnięcia gotowości) ćwiczących do realizacji zadań ćwiczebnych.

Etap drugi (zasadniczy) obejmuje przedsięwzięcia (czynności) ukierunkowane na praktyczną (merytoryczną) realizację zadań związanych z planowaniem operacji (bitwy, walki, misji) wynikających z treści ćwiczenia. Mogą to być problemy związane z planowaniem i prowadzeniem operacji połączonych lub planowaniem misji pokojowych, ewakuacji ludności, czy też niesienia pomocy humanitarnej. Treścią tego etapu jest także praktyczne dowodzenie wojskami realnie ćwiczącymi tą operację.

Drugi etap ćwiczenia rozpoczyna się zazwyczaj przygotowaniem danych na odprawę, która prowadzi szef sztabu kierownictwa ćwiczenia z szefami komórek organizacyjnych kierownictwa. Następnie po odprawie szefa sztabu, dowódca (prowadzący ćwiczenie lub kierownik ćwiczenia) spotyka się ze swoimi zastępcami, dowódcami oddziałów zabezpieczenia oraz szefem sztabu i szefami wybranych komórek sztabu. W trakcie tej odprawy odbywa się informowanie (orientowanie) operacyjne oraz przedstawienie dowódcy najważniejszych problemów i związanych z ich realizacją zagrożeń dla prowadzenia operacji. Na zakończenie odprawy dowódca prowadzący ćwiczenie (kierownik ćwiczenia) udziela wytycznych w zakresie planowania operacji. Praca pozostałych oficerów (komórek) sztabu odbywa się wg obowiązującego planu pracy sztabu z uwzględnieniem dodatkowych poleceń dowódcy.

Niezależnie od odprawy opisanej wcześniej dowódca prowadzący ćwiczenie (kierownik ćwiczenia) spotyka się również ze ścisłym kierownictwem sztabu w celu dokonania analizy najważniejszych problemów związanych z planowaniem operacji. Proces planowania operacji kończy się dwoma omówieniami. Pierwszym z kierownictwem ćwiczenia (prowadzi kierownik ćwiczenia) i drugim w zespole ćwiczącym (prowadzi dowódca ćwiczący).

W procesie planowania operacyjnego uczestniczą dowódcy i sztaby różnych szczebli. Wiodącą rolę w tym procesie spełnia jednakże dowódca najwyższego szczebla (oficer odpowiedzialny za przeprowadzenie ćwiczenia – OSE). Planowanie w ćwiczeniach sojuszniczych najczęściej poprzedzone jest założonymi (fikcyjnymi) decyzjami politycznymi, które są podstawą dla ND PSZ NATO w Europie *(SACEUR)* do okre-

ślenia celów strategicznych i operacyjnych, wypracowania decyzji (zamiaru) użycia wojsk oraz opracowania dyrektywy wstępnej, która zawiera wymagania polityczne i opcję militarną[252]. W niektórych ćwiczeniach dopuszcza się rozpoczęcie planowania operacji bezpośrednio przez dowódcę operacyjnego *(CINCENT)*, który wydaje w tym celu dyrektywę wstępną. Fakt jej wydania i treść musi on jednak uzgodnić z dowódcą strategicznym *(SACEUR)*. Dyrektywa uruchamia bowiem proces przygotowania (opracowania i zorganizowania) operacji. Do użycia sił zbrojnych potrzebna jest oczywiście akceptacja jej przez władze polityczne – Komitet Wojskowy lub Rada Północnoatlantycka NATO. Procedurę planowania operacji przedstawiono w tabeli 5.

Praca dowództwa (sztabu) w toku ćwiczeń sojuszniczych jest identyczna jak w czasie planowania rzeczywistej operacji. Obejmuje pięć faz, w których realizuje się określone przedsięwzięcia (czynności) oraz wykonuje wymagane dokumenty. Procedurę pracy dowództwa (sztabu) w ćwiczeniu sojuszniczym przedstawiono na rysunku 28.

Pierwsza faza pracy dowództwa (sztabu) w procesie dowodzenia (w ćwiczeniu) to – **ustalenie położenia**. Polega ono między innymi na uzyskaniu przez wszystkie komórki organizacyjne sztabu aktualnego położenia zarówno wojsk własnych, jak i przeciwnika. Zapoczątkowuje ono proces dowodzenia i trwa stale tworząc warunki do dobrego opracowania planu. Zdobyte informacje pochodzić będą najczęściej od przełożonego (kierownictwa ćwiczenia), podwładnych (pododdziały zabezpieczenia i podgrywki LOCON[253], sąsiadów i wojsk współdziałających oraz ludności cywilnej. Jako źródła informacji mogą być wykorzystywane wszelkiego rodzaju meldunki (np.: o uzyskaniu styczności z przeciwnikiem, użyciu broni masowego rażenia, gwałtownych zmian na polu walki lub o nowych siłach przeciwnika), orientowanie o sytuacji oraz dokumenty dowodzenia.

---

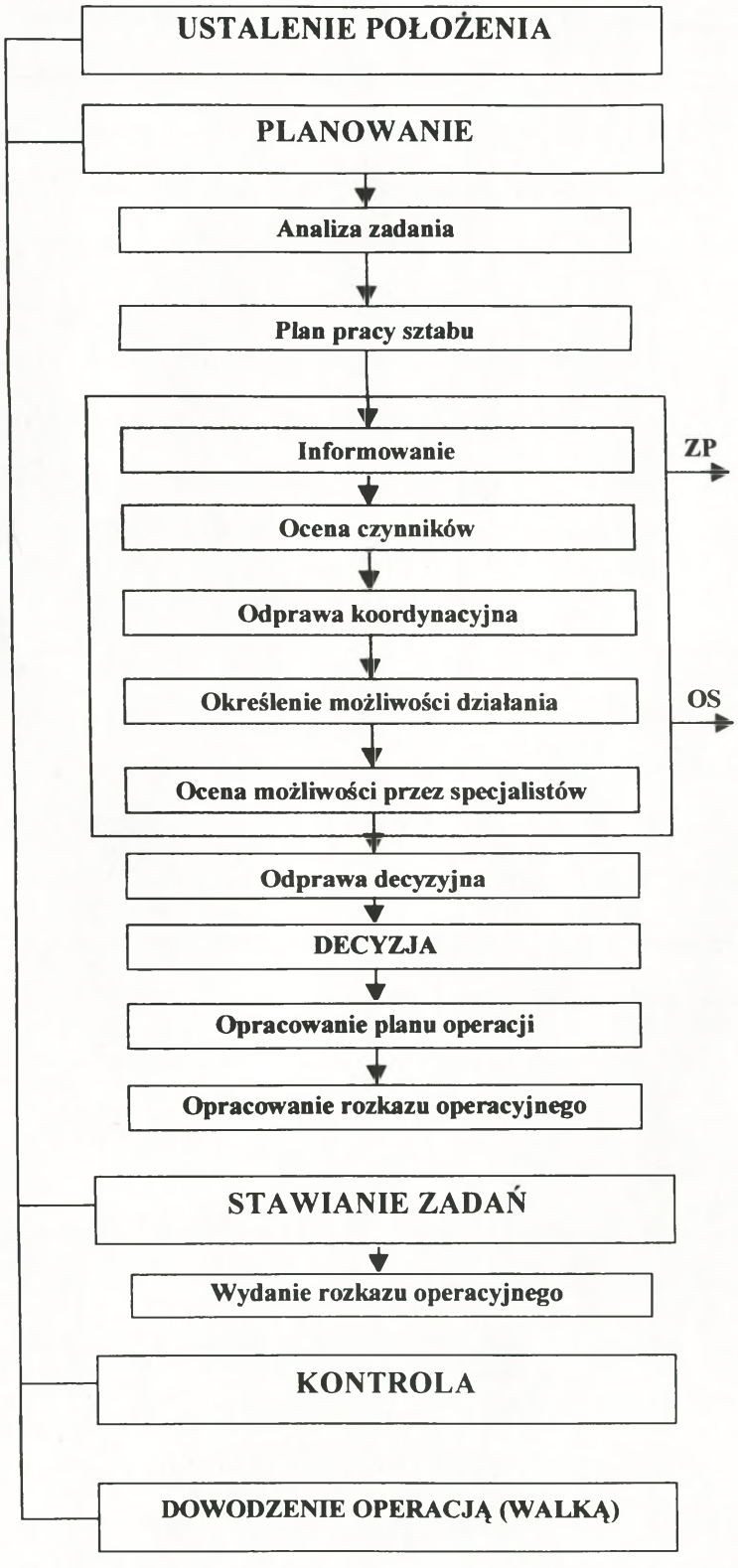
[252] W przypadku ćwiczeń „Central – Eclectic – 95" i „Compact Quard – 96" działania polityczne obejmowały:
- podjęcie decyzji do operacji na szczeblu ONZ;
- prośbę ONZ skierowaną do NATO o wprowadzenie w życie postanowień militarnych planu przywrócenia pokoju w rejonie (Bośnia);
- decyzję Rady Północnoatlantyckiej i Komitetu Planowania Obronnego NATO o zaangażowaniu sił NATO wspólnie z siłami spoza Sojuszu.

[253] LOCON – LOWER CONTROL – organ sprawujący funkcję podgrywające dla ćwiczących; może też być wykonawca decyzji wypracowanych przez ćwiczących.

Tabela 5

PROCEDURA PLANOWANIA OPERACJI SOJUSZNICZEJ

Szczebel organizacyjny / Działanie (czynność) dokument planistyczny	Strategiczny SACEUR	Operacyjny CINCENT	Taktyczny FULLCOM
Rozpoczęcie planowania. Dyrektywa wstępna.	wydaje	realizuje	monitoruje
Określenie misji, operacji	określa	rozpracowuje i wprowadza	monitoruje i bierze udział
Wytyczne do planowania operacji	odnotowuje	rozpracowuje i wprowadza	podejmuje wstępne przygotowania
Wypracowanie zamiaru operacji	aprobuje	wypracowuje	uczestniczy w wypracowaniu i rozpoczyna wstępne planowanie
Opracowanie planu operacji (kampanii)	zatwierdza	opracowuje	prowadzi planowanie
Opracowanie planów niższego szczebla	odnotowuje	zatwierdza	opracowuje
Przegląd i ocena planów	inicjuje i współuczestniczy	prowadzi przegląd i nadzoruje ich wdrożenie	bierze udział w przeglądzie



ZP - Zarządzenie przygotowawcze
OS - Ocena sytuacji

Rys. 28. Praca dowództwa (sztabu) w ćwiczeniu sojuszniczym

Druga faza to – **planowanie** w ramach której realizuje się m.in. następujące trzy ważne przedsięwzięcia tj.: ocenę sytuacji, podjęcie decyzji i opracowanie planu operacji (działania). Ocena sytuacji rozpoczyna się **analizą zadania** prowadzoną przez dowódcę i szefa sztabu. Analizując otrzymane zadanie dowódca ćwiczącego szczebla rozpatruje **zamiar przełożonego, własne zadanie**, a także **ograniczenia**, które mają wpływ na sposób realizacji tegoż zadania, oraz śledzi **zmiany**, które nastąpiły **w położeniu**.

Po zakończeniu analizy zadania dowódca precyzuje wytyczne do prowadzenia dalszej oceny sytuacji oraz zadania główne wsparcia logistycznego. Komórka operacyjna ćwiczącego sztabu opracowuje zgodnie z wytycznymi dowódcy plan pracy sztabu i przekazuje go wszystkim zainteresowanym kierownikom komórek organizacyjnych ćwiczącego sztabu do realizacji.

Po przygotowaniu planu pracy rozpoczyna się informowanie operacyjne. Podczas informowania sztab dostarcza ćwiczącemu dowódcy dostępne informacje oparte na znajomości ostatnich wydarzeń oraz aktualnej sytuacji w zakresie zależnym od wymagań dowódcy, posiadanego czasu, charakteru otrzymanego zadania, a także i innych czynników. Generalnie w trakcie informowania operacyjnego szef sztabu przedstawia:

- własne zadanie (ćwiczącego szczebla);
- położenia przeciwnika albo położenie wojsk biorących udział w konflikcie (ćwiczeniu);
- położenie i zamiar przełożonego (kierownika ćwiczenia);
- położenie i zamiar sąsiadów (przy działaniu w strukturach koalicyjnych też położenie partnera koalicyjnego);
- własne położenie na wszystkich szczeblach dowodzenia wraz z zamiarem.

Oprócz przedstawionych informacji (problemów) mogą być referowane również szczegółowe problemy dowodzenia oraz wnioski i propozycje.

W końcowej fazie informowania operacyjnego wydawane są wytyczne przez dowódcę (szefa sztabu) do dalszej pracy. Dowódcy podległych jednostek (szczebli dowodzenia) otrzymują wówczas informacje dotyczące przyszłego zadania w postaci – **zarządzeń przygotowawczych**.

Kolejnym przedsięwzięciem (czynnością) pracy dowództwa (sztabu) jest **ocena sytuacji**. Jej celem jest określenie najlepszej drogi prowadzącej do wykonania zadania. Treścią oceny sytuacji są następujące czynniki: ocena wojsk przeciwnika; ocena środowiska, w tym szczególnie terenu; ocena wojsk własnych. W trakcie prowadzonej oceny sytuacji mogą być prowadzone tzw. **odprawy koordynacyjne**, których celem jest rozwiązanie określonych problemów. Służą one także ogólnemu poinformowaniu o sytuacji poszczególnych kierowników komórek organizacyjnych; przydzieleniu zadań; poinstruowaniu i wprowadzeniu w nowe zadania; przedstawieniu najaktualniejszego położenia oraz ustaleniu możliwego sposobu działania. Na odprawie koordynacyjnej można i należy przedstawiać własne poglądy lub sprzeciwiać się odmiennym poglądom.

W tym czasie (w ramach oceny sytuacji) zespół planowania przygotowuje możliwe własne warianty działania. Każdy z nich powinien uwzględniać zgodność sił, którymi dysponujemy z siłami koniecznymi do wykonania zadania w świetle przewidywanej koncepcji operacji. Warianty, które nie są zgodne z zamiarem działania przełożonego (kierownika ćwiczenia) powinny być odrzucone.

Jeśli ćwiczący sztab dysponuje wystarczającą ilością czasu, to w celu dogłębnego porównywania (przeciwstawienia) sposobów działania własnych i przeciwnika powinno się przeprowadzić grę wojenną. Oczywiście w czasie porównań wariantów (sposobów) działania należy kierować się wcześniej ustalonymi kryteriami. Zalety i wady każdego wariantu działania powinny być z reguły rozpatrywane w odniesieniu do otrzymanego zadania i prawdopodobnego wariantu działania przeciwnika. Do oceny możliwości użycia rodzajów wojsk w poszczególnych wariantach wzywa się również oficerów specjalistów. Następnie dokonuje się ich podsumowania i wybiera się wariant najlepszy, który szef sztabu rekomenduje dowódcy.

Po przeprowadzonej ocenie sytuacji prowadzona jest z kolei **odprawa decyzyjna**. Opiera się ona na układzie i treściach oceny położenia, a prowadzi ją dowódca. Celem odprawy jest takie przedstawienie dowódcy wszystkich najbardziej ważnych i decydujących czynników, aby na podstawie otrzymanych informacji mógł podjąć decyzję. Treścią odprawy decyzyjnej jest dialog pomiędzy dowódcą, a referującym dotyczący następujących kwestii: oceny możliwości działań przeciwnika; oceny możliwości

działań wojsk własnych; określenia i porównania możliwych wariantów działania; propozycje najlepszego wariantu.

W końcowej fazie odprawy decyzyjnej dowódca prowadzący ćwiczenie **podejmuje decyzję**, która wyraża wybór określonego (najlepszego) wariantu działania oraz zamiar prowadzenia działań (operacji). Decyzja dowódcy powinna określić: zaangażowanie sił w działaniu (operacji) – kto?; jego myśl przewodnią (dlaczego?); zarys przyszłej operacji wyrażony jako ogólny schemat manewru (co?, gdzie?, kiedy?) oraz główny wysiłek (punkt ciężkości).

W efekcie podjętej przez dowódcę decyzji określany jest **zamiar działania**, który obejmuje: podział sił; elementy koordynacji i kierowania działaniami (np.: linie wyrównania, obiekty ataku); rozmieszczenie elementów ugrupowania bojowego; podział odpowiedzialności za działania w obszarze tyłowym; plany alternatywne; sposób użycia rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk oraz łączność i koordynację działań.

Po podjęciu decyzji przez dowódcę w międzyczasie przed opracowaniem szczegółowego rozkazu operacyjnego mogą być przekazane do wojsk **wstępne zarządzenia bojowe**. Następnie ćwiczący sztab przystępuje do opracowania **planu operacji** (walki). Plan operacji (walki) wykonywany jest jako dokument graficzny na mapie, kalce lub folii. Plan operacji stanowi aneks do opracowanego **rozkazu operacyjnego**. Przy jego wykonaniu biorą udział prawie wszystkie komórki organizacyjne sztabu.

Wykaz zasadniczych dokumentów bojowych (graficznych i tekstowych) sporządzanych w czasie ćwiczeń sojuszniczych NATO przedstawiono w tabeli 6.

Kolejną trzecią fazą pracy dowództwa (sztabu) w procesie przygotowania operacji (ćwiczenia) jest **stawianie zadań**. Może być realizowane poprzez wydawanie rozkazów (ustnego, pisemnego i graficznego) dla jednego wykonawcy lub ogólnego.

Następną czwartą fazę pracy dowództwa (sztabu) w przygotowaniu operacji (ćwiczeniu) jest **kontrola** właściwej realizacji zamiaru działań i wykonania zadań. Stanowi ona podstawę do ustalenia położenia oraz rozwoju sytuacji. Kontrola w tym czasie traktowana jest jako nadzór.

Faza piąta to dowodzenie w toku operacji (ćwiczenia).

Tabela 6

WYKAZ ZASADNICZYCH DOKUMENTÓW (GRAFICZNYCH I TEKSTOWYCH) SPORZĄDZANYCH W CZASIE ĆWICZEŃ SOJUSZNICZYCH

Lp.	Nazwa dokumentu	Wykonawca	Koordynujący (akceptujący)
DOKUMENTY GRAFICZNE			
1.	Plan operacji (walki) (Operation plan) załącznik do rozkazu operacyjnego	G 3	Szef sztabu, Dowódca
2.	Mapa sytuacyjna (Situation map - SITMAP)	G 3	Szef sztabu, Dowódca
3.	Mapa informacyjna (Information map - INFMAP)	G 3	Szef sztabu, Szef G 3
DOKUMENTY TEKSTOWE			
1.	Rozkaz operacyjny (Operation Order - OPORD) z załącznikami	G 3 we współpracy z pozostałymi komórkami sztabu	Szef sztabu
2.	Zarządzenie przygotowawcze (Warning Order - WO)	G 3	Szef sztabu
3.	Zarządzenie bojowe (Fragmentary Order - FRAGO)	G 3	Szef sztabu
4.	Meldunek sytuacyjny (Situation Report)	G 3	Szef sztabu
5.	Rozkazy specjalne (Special Order - SPORD)	G 3	Szef sztabu
6.	Plan pracy sztabu (Staff Working Plan)	G 3	Szef sztabu

Przedstawiony wyżej proces pracy dowództwa (sztabu) i jego fazy w czasie wypracowania decyzji do operacji (walki) będą tożsame z działalnością ćwiczącego dowództwa (sztabu) w toku realizacji ćwiczeń wojskowych. W wyniku realizowania przez ćwiczące dowództwo (sztab) powyższych przedsięwzięć (czynności), jak już wspomniano wcześniej, powstają określone dokumenty planistyczne i rozkazodawcze. Stanowią one dla podwładnych podstawę do działania.

Etap trzeci obejmuje realizację przedsięwzięć kończących ćwiczenie tzn. przerwanie działań, odtworzenie gotowości bojowej, przygotowanie (zaplanowanie) powrotu sił do miejsca stałej dyslokacji oraz omówienie i ocena ćwiczenia.

Wyodrębnienie etapów jest czynnością organizacyjną, porządkującą, pozwalającą na łatwiejsze zrozumienie skomplikowanego mechanizmu okresu prowadzenia ćwiczeń, w tym przede wszystkim wielonarodowych.

W przypadku ćwiczeń sojuszniczych przedsięwzięć realizowanych w poszczególnych etapach nie zaznacza się w sposób szczególny w dokumentacji ćwiczenia. Natomiast w ćwiczeniach operacyjno-taktycznych poszczególne etapy i praktyczna realizacja ujętych w nich zadań wynika z tematu oraz celu ćwiczenia i znajduje swoje odzwierciedlenie w rozkazie operacyjnym oraz dyrektywie do planowania EXPI.

4.2.2. Struktura organizacyjna i zadania kierownictwa ćwiczenia

Efektywność wszystkich ćwiczeń zależy w dużym stopniu od sprawności działania osób funkcyjnych (zespołów) powołanych do kierowania i kontroli, a także zabezpieczenia ich właściwego przebiegu.

Kierownictwo ćwiczenia stanowi zespół osób funkcjonujących w określonej strukturze organizacyjnej z nadanymi im uprawnieniami i nałożonymi obowiązkami dotyczącymi przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia, w tym głównie kierowania jego przebiegiem. Zespół ten wyposażony jest w niezbędne narzędzia pracy (środki transportu i łączności), jest powiązany wzajemnymi zależnościami służbowymi ze strukturą ćwiczących dowództw (sztabów) i wojsk. Jego strukturę funkcjonalno-organizacyjną każdorazowo dyktują potrzeby oraz skład dowództw (sztabów) i wojsk uczestniczących w ćwiczeniu.

Osobą odpowiedzialną za przebieg ćwiczenia jest oficer prowadzący ćwiczenie *(OCE)*. W przypadku, gdy występuje więcej niż jeden oficer prowadzący ćwiczenie wyznacza się wówczas oficera koordynującego i wtedy na nim spoczywa pełna odpowiedzialność za sprawną realizację ćwiczenia.

Oficer prowadzący ćwiczenie *(OCE)* kieruje jego przebiegiem poprzez następujące zespoły i osoby funkcyjne:

- kierownika ćwiczenia;
- zastępcę(ów) kierownika ćwiczenia;
- sztab kierownictwa ćwiczenia;
- zespoły kontroli i oceny ćwiczenia;
- dowództwa ćwiczących jednostek (wojsk własnych i przeciwnika).

Oficer prowadzący ćwiczenie kieruje się wytycznymi zawartymi w rozkazie operacyjnym do ćwiczenia, obowiązującymi procedurami i innymi dokumentami ćwiczenia, dążąc do zrealizowania założonych zadań i osiągnięcia celów. W przypadku konieczności odstąpienia od ustalonych procedur, zadaniem oficera prowadzącego ćwiczenie jest upewnienie się, czy wszystkie zmiany (przewidziane sytuacje) zostały ujęte w rozkazie operacyjnym do ćwiczenia. W sytuacjach kiedy ćwiczący dowódcy podejmą decyzję o niekonwencjonalnym użyciu swoich wojsk, odmiennym od określonych w regulaminie walki, wówczas oficer prowadzący ćwiczenie *(OCE)* może pozwolić na taką innowację, lecz tylko wtedy, gdy działanie to mieści się w ramach przyjętego rozkazu do szkolenia.

Oficer odpowiedzialny za przeprowadzenie ćwiczenia *(OSE)*, jako przełożony oficera prowadzącego może przerwać, rozszerzyć lub zmodyfikować całość lub część ćwiczenia jeżeli według jego oceny wymaga tego bezpieczeństwo planów lub procedur NATO, bezpieczeństwo uczestniczących wojsk lub zaistniała sytuacja polityczna czyni taką decyzję niezbędną. W takim przypadku jest on zobowiązany powiadomić o swojej decyzji i przyczynach takiego działania Komitet Wojskowy NATO oraz przedstawicieli zainteresowanych państw.

Oficer prowadzący ćwiczenie również może przerwać lub zmodyfikować całość lub część okresu (etapu) przebiegu ćwiczenia w sytuacjach przedstawionych powyżej, po

uprzednim powiadomieniu i uzyskaniu zgody oficera odpowiedzialnego za przeprowadzenie ćwiczenia.

Kierownik ćwiczenia *(Dyrektor ćwiczenia – EXDIR)* jest odpowiedzialny za realizację ćwiczenia włączając w to lokalny sztab kierownictwa ćwiczenia, rozjemców, zespół kontroli i oceny i inne. Prowadzi on i kontroluje ćwiczenie udzielając jego uczestnikom wskazówek i pomocy. Posiada kompetencje, które umożliwiają mu aktywne oddziaływanie na przebieg ćwiczenia oraz osiągnięcie założonych celów.

Zastępca(y) kierownika ćwiczenia – pomaga kierownikowi w organizacji i prowadzeniu ćwiczenia. Jego działalność jest ukierunkowana na pracę ćwiczącego sztabu.

Sztab kierownictwa ćwiczenia *(DISTAFF)*. Obok osób stanowiących trzon kierownictwa ćwiczenia ważną rolę odgrywa również sztab kierownictwa ćwiczenia. Powoływany jest zwykle w ćwiczeniach z wojskami, ćwiczeniach dowódczo-sztabowych, grach komputerowych oraz grach studyjnych.

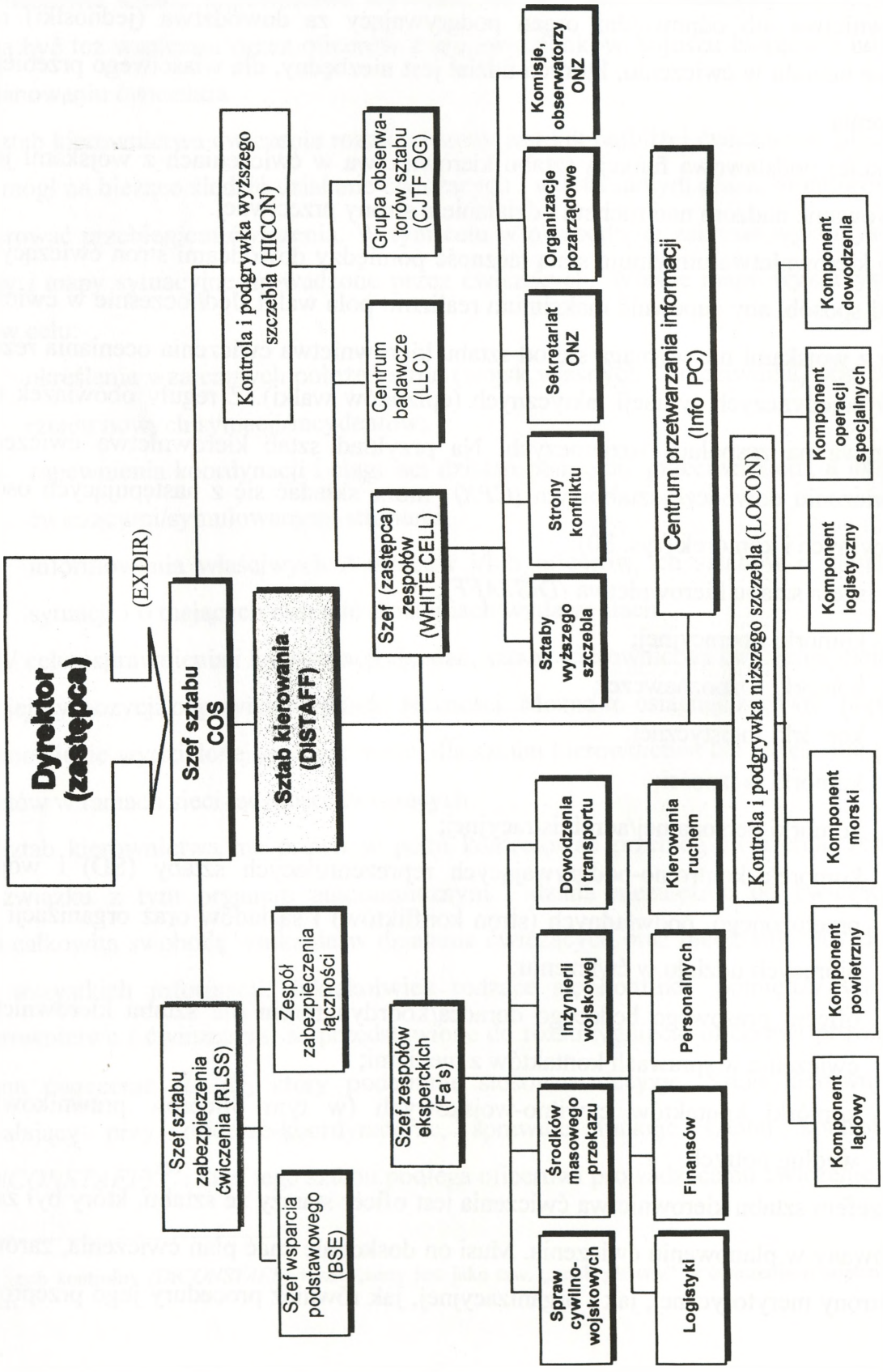
Struktury sztabu kierownictwa ćwiczenia są zmienne. Zależą głównie od szczebla dowodzenia, na którym organizowane jest ćwiczenie oraz jego rozmachu (rys. 29).

Podstawowym zadaniem sztabu kierownictwa jest kierowanie i kontrola rozgrywania ćwiczenia w taki sposób, aby zapewnić wykonanie zadań i osiągnięcie założonych celów działania.

Ponadto przed sztabem kierownictwa mogą stać dodatkowo zadania, takie jak:

- pozorowanie i/lub podgrywanie sytuacji pola walki;
- podgrywanie działań dowództw (SD) i wojsk nie biorących udziału w ćwiczeniu;
- działanie w roli dowódcy wojsk strony przeciwnej.

W celu podgrywania działań jednostek bojowych nie uczestniczących w ćwiczeniu sztab kierownictwa poprzez odpowiednie zespoły (komórki) podgrywające zobowiązany jest je zasymulować. Dotyczy to zarówno wszystkich szczebli dowodzenia nie zaangażowanych w ćwiczeniu, jak i współpracy cywilno-wojskowej i reakcji społeczeństwa w celu zachowania, możliwego w tych warunkach realizmu ćwiczenia.



Rys. 29. Struktura sztabu kierownictwa w sojuszniczym ćwiczeniu dowódczo-sztabowym

W wieloszczeblowych ćwiczeniach dowódczo-sztabowych szczebla strategiczno-operacyjnego państwa uczestniczące w ćwiczeniu są zobowiązane rozwinąć sztab kierownictwa lub odpowiedni organ podgrywający za dowództwa (jednostki) nie biorące udziału w ćwiczeniu, których udział jest niezbędny, dla właściwego przebiegu ćwiczenia.

Z kolei podstawową funkcją sztabu kierownictwa w ćwiczeniach z wojskami jest sprawowanie nadzoru nad ruchem i działaniem strony przeciwnej.

Sztab kierownictwa utrzymuje stałą łączność pomiędzy dowódcami stron ćwiczących w taki sposób, aby zapewnić maksimum realizmu pola walki. Jednocześnie w ćwiczeniach z wojskami nie wymaga się od sztabu kierownictwa ćwiczenia oceniania rezultatów pojedynczych sytuacji taktycznych (epizodów walki). Z reguły obowiązek ten spoczywa na zespołach rozjemczych. Na przykład sztab kierownictwa ćwiczenia w ćwiczeniu dowódczo-sztabowym *(CPX)* może składać się z następujących osób-funkcyjnych i komórek (rys. 30):

- szefa sztabu kierownictwa *(DISTAFF)*;
- komórki operacyjnej;
- komórki rozpoznawczej;
- komórki logistycznej;
- komórki łączności;
- komórki personalnej/administracyjnej;
- komórek kontrolno-podgrywających reprezentujących sztaby (SD) i wojska przełożonego, podwładnych (stron konfliktów) i sąsiadów oraz organizacji nie biorących udziału w ćwiczeniu;
- oficera prasowego będącego doradcą/koordynatorem dla sztabu kierownictwa ćwiczenia w sprawach kontaktów z mediami;
- komórki kontaktów cywilno-wojskowych (w tym oficerów prawników) – według potrzeb.

Szefem sztabu kierownictwa ćwiczenia jest oficer starszy ze sztabu, który był zaangażowany w planowaniu ćwiczenia. Musi on doskonale znać plan ćwiczenia, zarówno od strony merytorycznej, jak i organizacyjnej, jak również procedury jego przeprowa-

dzenia. Jest tym oficerem, który poprzez swój sztab kontroluje i kieruje ćwiczeniem dla zapewnienia osiągnięcia założonych celów.

Oficerowie sztabu kierownictwa wywodzą się ze sztabu dowództwa NATO, ale mogą być też wspierani przez oficerów z krajów-członków Sojuszu biorących udział w planowaniu ćwiczenia.

Sztab kierownictwa ćwiczenia rozmieszczony jest jak najbliżej ćwiczących SD, tak aby mógł na bieżąco śledzić działanie ćwiczących i w tym samym czasie monitorować i kierować przebiegiem ćwiczenia. W tym celu w niezbędnym zakresie wykorzystuje plany i mapy sytuacyjne prowadzone przez ćwiczących. Własne mapy wykorzystuje zaś w celu:

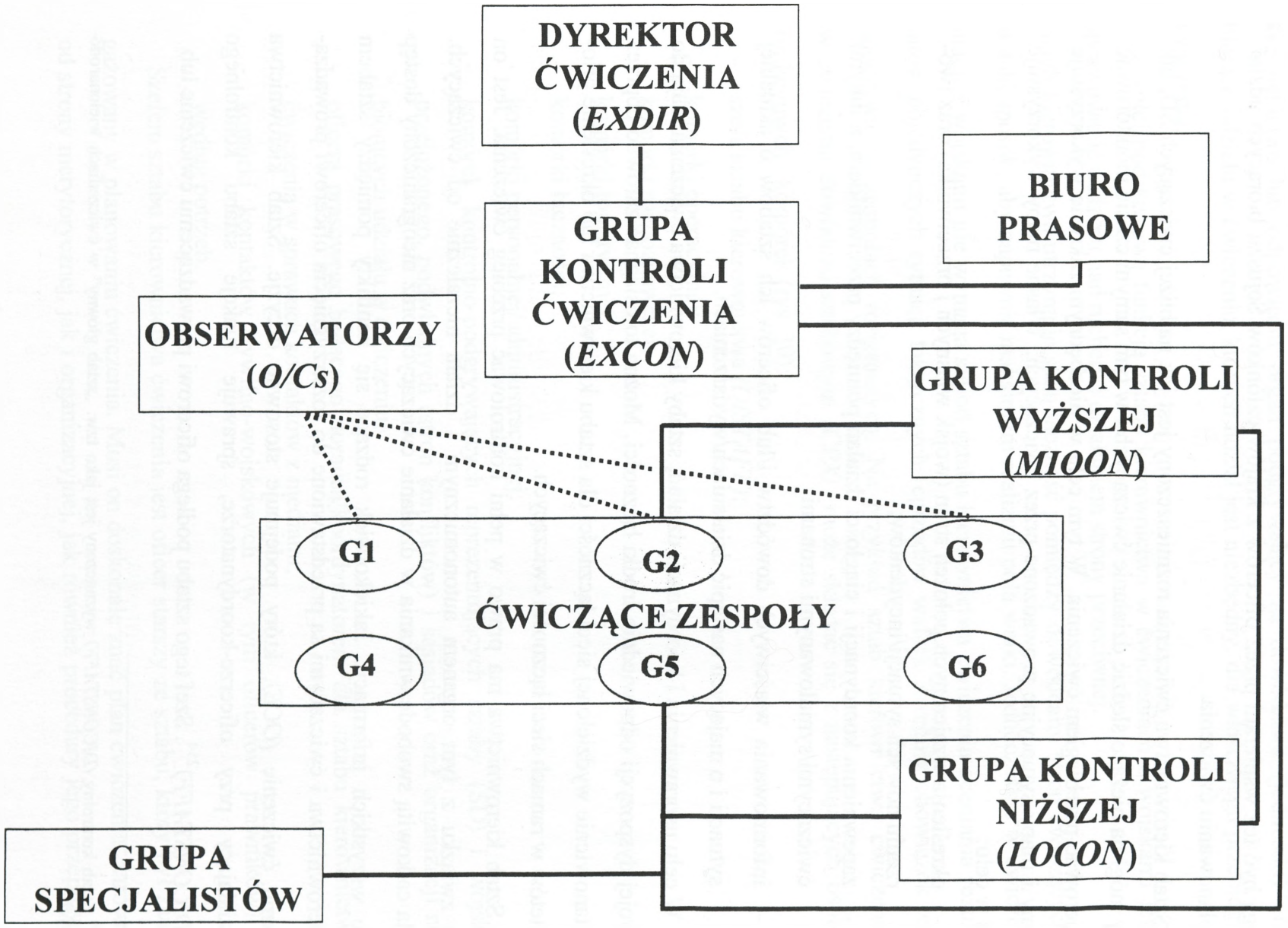
- określenia wzajemnych położeń stron (wojsk własnych i przeciwnika) oraz tworzeniu nowych sytuacji/incydentów;
- zapewnienia koordynacji i ciągłości działań pomiędzy przeciwnikiem, a innymi ćwiczącymi/symulowanymi stronami;
- informowania właściwych dowództw i/lub oficerów ich sztabów o aktualnej sytuacji i o mających nastąpić działaniach/wydarzeniach.

W celu usprawnienia i koordynacji działań, sztaby kierownictwa ćwiczenia mają do swojej dyspozycji odpowiednie środki łączności. Można to osiągnąć zarówno poprzez ustanowienie wydzielonej sieci łączności dla sztabu kierownictwa lub określenie priorytetów w ramach sieci łączności ćwiczących.

Sztab kierownictwa ma prawo w pełni kontrolować przebieg ćwiczenia. Jest on w związku z tym organem autonomicznym i działa niezależnie od ćwiczących. Ma całkowitą swobodę wnikania w działanie ćwiczących oraz nieograniczony dostęp do wszystkich informacji. Jakiekolwiek rodzące się konflikty pomiędzy sztabem kierownictwa i ćwiczącymi są przedstawione do rozstrzygnięcia oficerowi prowadzącemu ćwiczenie *(OCE)*, który podejmuje stosowne decyzje. Sztab kierownictwa działający przy oficerze-koordynatorze, sprawuje funkcje sztabu kontrolnego *(DICONSTAFF)*[254]. Szef tego sztabu podlega oficerowi prowadzącemu ćwiczenie lub

---

[254] Sztab kontrolny *(DICONSTAFF)* wyznaczony jest jako tzw. „sztab główny" w ćwiczeniach wielonarodowych.



Rys. 30. Sztab kierownictwa ćwiczenia dowódczo-sztabowego CPX

kierownikowi ćwiczenia i jest w pełni odpowiedzialny za kierowanie i kontrolowanie przebiegu ćwiczenia.

Struktura organizacyjna sztabu kierownictwa jest określana w zarządzeniach sztabu kierownictwa *(DISTAFF)*. Sztab kierownictwa jest zorganizowany w taki sposób, aby był w stanie efektywnie kierować i kontrolować wszystkie czynności (działania) ćwiczących odpowiednio do swojego zakresu kompetencji. Musi podejmować wysiłki, aby zawsze posiadać aktualne dane o stratach, zniszczeniach oraz zasobach sił i środków obu stron po każdej rozegranej sytuacji taktycznej (operacyjnej). Przez cały czas trwania ćwiczenia sztab kierownictwa i komórki kontrolne na niższych szczeblach muszą:

- dokładnie znać dane wyjściowe co do ilości sił i środków, celów jakie mają być osiągnięte w poszczególnych etapach ćwiczenia, a także granice dopuszczalnych strat i zniszczeń;
- na czas informować ćwiczących o ich stratach i zniszczeniach oraz sprawdzać, czy te dane są uwzględniane w podejmowanych przez nich decyzjach co do ich dalszych działań;
- przekazywać do wyższego sztabu kierownictwa każde uchybienie w zakresie realizacji celów ćwiczenia.

Generalnie należy stwierdzić, że rola kierownictwa ćwiczenia jest bardzo ważna, szczególnie w fazie I – przygotowania ćwiczenia (programowanie i planowanie), gdzie dokonuje się wyboru określonego rodzaju ćwiczenia, opracowuje się ćwiczenie (przygotowuje się określoną dokumentację) i organizuje się przedsięwzięcia zmierzające do przygotowania kierownictwa i aparatu kontrolno-rozjemczego i wreszcie ćwiczących do rozpoczęcia ćwiczenia.

Działalność koordynacyjna i kontrolna kierownictwa ćwiczenia rozciąga się praktycznie na pozostałe okresy ćwiczenia tzn. prowadzenia ćwiczenia oraz oceniania i sprawozdawczości z ćwiczenia.

Wracając jeszcze do zadań i powinności zespołów planistycznych przygotowujących ćwiczenie należy podkreślić, że najważniejszym zadaniem tych grup jest opracowanie wojskowych i cywilnych problemów szkoleniowych dnia oraz sytuacji korygujących przebieg ćwiczenia. Sprawom tym poświęca się również dużo

miejsca w wytycznych (dyrektywie) do przygotowania ćwiczenia, a prace nad nimi są prowadzone stopniowo i centralnie korygowane.

Problemy szkoleniowe dnia określają ramy przebiegu ćwiczenia w ciągu pierwszej doby, ale także ustalają plan jego przebiegu w kolejnych dniach. Stwarzają one warunki do przerobienia przez ćwiczących określonych zagadnień, a przez to realizację założonych celów ćwiczenia. Problemy szkoleniowe dnia obejmują z reguły zagadnienia, które powinny być przerobione przez ćwiczących lub też mają na celu sprawdzenie określonych zagadnień (założeń), np.: zasad prowadzenia walki, planów operacyjnych, porozumień sojuszniczych i wojskowych. Opisują one zdarzenia (sytuacje) wynikające z działania(ń) przyjętego w ćwiczeniu przeciwnika lub strony trzeciej (państwa neutralnego). Lista zdarzeń stanowi podstawę do odpowiednich reakcji ćwiczących.

Potrzeba dokładnego i możliwie szerokiego uzgodnienia problemów szkoleniowych na poszczególne dni ćwiczenia wynika także z tego, że stanowią one podstawę do opracowania sytuacji korygujących przebieg ćwiczenia do ogólnego planu jego przebiegu. Jeżeli natomiast problemy szkoleniowe dnia nie zostaną uwzględnione przez uczestniczące w ćwiczeniu strony, to należy liczyć się z tym, że na poszczególnych szczeblach dowodzenia i kierowania zostaną opracowane sytuacje korygujące przebieg ćwiczenia, które będą niespójne, nie pasujące do siebie. Późniejsze ich korygowanie będzie bardzo pracochłonne i również nie pozbawione błędów.

W celu uniknięcia takich sytuacji i ułatwienia uzgodnień przewiduje się stosowanie oznaczeń problemów szkoleniowych dnia, odpowiednio do przyjętych w zarządzeniu (dyrektywie planistycznej) lub ramowych wytycznych do ćwiczenia numeracji celów szkoleniowych. Taki sposób postępowania pozwala ukierunkować pracę grup planujących (opracowujących) ćwiczenia pod kątem założonych celów i uwzględnienie ich w poszczególnych zagadnieniach (problemach) szkoleniowych[255], a także zachować logiczny układ przebiegu ćwiczenia.

---

[255] W ćwiczeniach narodowych i sojuszniczych przyjmuje się, że na każdy dzień ćwiczenia opracowuje się co najmniej jedną sytuację korygującą odpowiadającą przyjętemu celowi.

Sytuacja korygująca przebieg ćwiczenia to ustalone co do czasu i miejsca okoliczności stwarzające warunki pozwalające na dostosowanie działań ćwiczących do planu przebiegu ćwiczenia. Korekty wprowadzane są w oparciu o założony w problemach szkoleniowych dnia rozwój wydarzeń. Podawane są ćwiczącym w formie rozkazów, zarządzeń i meldunków, informacji lub propozycji organów kierowania ćwiczeniem. Za opracowanie sytuacji korygujących odpowiedzialne są grupy planistyczne (przygotowujące) ćwiczenie. Natomiast za przygotowanie takich samych sytuacji do założonego rozwoju działań militarnych przeciwnika odpowiedzialne są właściwe dowództwa NATO (narodowe) kierujące ćwiczeniem.

Opracowanie sytuacji korygujących jest najbardziej pracochłonną i dość złożoną pracą w całym okresie przygotowania ćwiczenia. Bardzo trudno jest bowiem jednoznacznie ustalić rozwój fikcyjnej sytuacji, tak aby była ona zbliżona do rzeczywistej sytuacji na polu walki i na jej podstawie opracować realny plan przebiegu ćwiczenia z podziałem na problemy szkoleniowe w poszczególnych dniach. Dlatego każdy organ, który opracowuje sytuację korygującą przebieg ćwiczenia jest odpowiedzialny za jej uzgodnienie ze wszystkimi zainteresowanymi komórkami dowództw (sztabów). Na przykład grupa planistyczna przygotowująca ćwiczenie sojusznicze ma obowiązek, oprócz opracowania sytuacji korygujących określonego wyższego dowództwa NATO troszczyć się o to, aby zostały uzgodnione sytuacje korygujące podległych im organów dowodzenia. Dużą pomoc w tym zakresie stanowią tzw. „listy sytuacji korygujących przebieg ćwiczenia". Są to zestawienia odpowiednio uporządkowanych sytuacji korygujących dla danego szczebla dowodzenia. Przed rozpoczęciem ćwiczenia są one przekazywane do organów dowodzenia (kierowania ćwiczeniem) odpowiedzialnych za ich „podegranie" ćwiczącym. Niekiedy, szczególnie wyższe organy dowodzenia opracowują tzw. „zbiorcze listy sytuacji korygujących". Ich opracowanie nie jest konieczne (obowiązkowe), jednakże ułatwiają one współpracę i współdziałanie w zakresie planowania sytuacji korygujących na poszczególnych szczeblach dowodzenia. Nie mogą być jednak wykorzystywane przez wyższy organ dowodzenia do dozorowania i sterowania przebiegiem ćwiczenia. Wynika to między innymi z faktu, że wiele sytuacji korygujących dotyczy często ograniczonego zakresu działań, czyli tylko określonego niższego szczebla dowodzenia, dlatego wyższe organy dowodzenia

nie są w stanie precyzyjnie określić momentu wprowadzenia określonej sytuacji korygującej w określony fragment ćwiczenia.

Szczególny rodzaj list sytuacji korygujących przebieg ćwiczenia stanowią tzw. „wspólne listy sytuacji korygujących". Mają one bowiem charakter regionalny i są opracowywane pod kierownictwem dowództw wojskowych określonych obszarów (okręgów) odpowiednich do podziału administracyjnego lub wojskowego. Listy te wywierają wpływ zarówno na przebieg działań zbrojnych, jak i sektora cywilnego. Opracowanie takich list daje określone korzyści: po pierwsze – są podstawą do uporządkowania sytuacji korygujących przebieg ćwiczenia; po drugie – są dokumentami świadczącymi o dokonanych uzgodnieniach, a tym samym pokazują co jeszcze nie zostało uzgodnione w należytym stopniu; po trzecie – sprzyjają właściwemu zrozumieniu potrzeb kierowania ćwiczeniem. Ponadto listy sytuacji korygujących pokazują na jakich zdarzeniach wynikających z narodowych problemów szkoleniowych dnia, a niekiedy i listy zdarzeń PSZ NATO, opiera się przyjęta sytuacja korygująca przebieg określonych fragmentów ćwiczenia. Pozwala to na wykorzystywanie określonych zdarzeń w odpowiedniej liczbie sytuacji korygujących przebieg ćwiczenia oraz na pokazanie logicznego związku celów, zdarzeń i sytuacji korygujących.

ZAKOŃCZENIE

Opracowane studium teoretyczno-empirycznego jest wynikiem wieloletnich żmudnych badań i dociekań naukowych. Przeprowadzono w ramach rożnego rodzaju badań teoretycznych i empirycznych gruntowną analizę ewolucyjnych zmian ćwiczeń na przestrzeni wieków a także dokonano wnikliwej analizy porównawczej ćwiczeń realizowanych obecnie w odniesieniu do podobnych ćwiczeń realizowanych u naszych sojuszników, a szczególnie w armii USA i Bundeswehrze.

W wyniku gruntownych badań nasuwa się generalny wniosek taki, że funkcjonująca teoria oraz stosowane zasady wyznaczają paradygmaty współczesnej dydaktyce i metodyce w zakresie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych, jako przedsięwzięć sensu strikto dydaktycznych, a także samo przedsięwzięć prakseologicznych, świadczy dobitnie, że na dzień dzisiejszy nie jest jasno i dostatecznie opracowana teoria ujmująca ćwiczenia jako przedsięwzięcie dydaktyczne i prakseologiczne. Tę lukę wydaje się, że wypełniło to studium. Ponadto zmiany jakie się dokonały na naszych oczach w minionym dziesięcioleciu powodują, że nasze teorie, zasady mimo, że mają swoje odniesienia do ogólnych teorii jak również wynikają z praktyki działania muszą być w pewnym sensie zmodyfikowane, co nie oznacza, że wkład naszych dociekań i ustaleń na przestrzeni wieków nie był znaczący i nie dorównywał sposobom przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w innych armiach, czego doświadczamy dzisiaj.

Fakt wstąpienia Polski do NATO oraz to, że nasza armia (Wojsko Polskie) stała się poważnym partnerem Sojuszu Północnoatlantyckiego obliguje nas do tego aby teorie, a także zasady wskaźniki praktyczne stosowane w naszych siłach zbrojnych były zbliżone do ustaleń jakie obowiązują w poszczególnych armiach, a także ogólnych natowskich. Jest to oczywiste chociażby z tego względu, że Wojsko Polskie przechodzi gruntowną przebudowę jeśli idzie o ilość i jakość naszych sił zbrojnych, zbliża (skłania) się ku zasadom oraz regułom szkoleniowym stosowanym w armiach Sojuszu.

Szczególnie ważnym jest aby w przyszłości ćwiczenia opracowywane i prowadzone w naszych siłach zbrojnych były podobne jeśli chodzi o zasadnicze procedury (sposób, tok postępowania) oraz jeśli chodzi o dokumentację ćwiczeń.

Przyjęte organizacje dowództw (sztabów), które w istocie są w swej strukturze bardzo podobne do struktur występujących w armiach naszych sojuszników już w pewnym sensie wyznaczają nam sposób rozwiązywania problemów chociażby w toku prowadzenia ćwiczenia. Ponadto dokumenty dowodzenia również są identyczne.

W związku z powyższym wnioski jakie się nasuwają w wyniku przeprowadzonych badań dotyczą tych kwestii, które poprzednio przedstawiano i można je wyartykułować w następujący sposób (następująco):

- ćwiczenia wojskowe znane były od bardzo dawna, określa się, że już 1500 lat p.n.e. w armii egipskiej stosowano różnego rodzaju ćwiczenia w szczególności o charakterze indywidualnym;
- rozwój ćwiczeń następował zawsze wraz ze zmianami (rozwojem) myśli wojskowej w szczególności sztuki wojennej, strategii oraz taktyki działania wojsk, a także pojawianiu się nowego rodzaju uzbrojenia co było niewątpliwie wynikiem rozwoju cywilizacji ogólnej i technicznej;
- nieodzownie wszystkie wynalazki na przestrzeni dziejów, nie mówiąc tu o takich jak proch, czy inne, a także znajomość sztuki wojowania w znaczny sposób wpływały na dalszy rozwój myśli wojskowej;
- okres średniowiecza był takim okresem dziejów gdzie widziano potrzebę stosowania ćwiczeń nie tylko do szkolenia wojsk ale także dowódców;
- pewna stagnacja w okresie rozbiorów została następnie bardzo szybko odrobiona w początkach wieku XIX rozwojem sztuki wojennej, która spowodowana była powstaniem armii masowych. Wprowadzenie bowiem broni palnej a także środków łączności telegraficznej też w znaczący sposób przyczyniło do rozwoju ćwiczeń i potrzeby szkolenia w tym zakresie dowództw i wojsk;
- ćwiczenia w dzisiejszym rozumieniu (zresztą tak było zawsze) są zaliczane ze względu na swoja formę do przedsięwzięć dydaktycznych, a także po części prakseologicznych;

- ćwiczenia należy traktować jako element systemu szkolenia, ważny proces dydaktyczny oraz jako formę organizacyjną szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk;
- ćwiczenie wojskowe, podobnie jak każde przedsięwzięcie, a szczególnie przedsięwzięcia o charakterze dydaktycznym (czyli nauczanie i uczenie) odzwierciedla podstawowe elementy systemu szkolenia tj., podmiot szkolenia czyli dowódców (dowództwa), sztaby, wojska (żołnierzy) występujących w roli nauczycieli i uczniów z wzajemnymi ich zależnościami i implikacjami, cele szkolenia, treści szkolenia, metody oraz formy organizacyjne, a także infrastrukturę dydaktyczną w postaci bazy, środków dydaktycznych, a także warunków szkolenia;
- ćwiczenia wojskowe należy traktować również jako zorganizowany cykl działania, w którym występują następujące elementy: sprawca, cel, wynik, środki i metody, warunki (aparatura/narzędzia), materiał oraz wytwór końcowy;
- ćwiczenia powinny być uzależnione od celu ich prowadzenia, i wynikać z potrzeb i możliwości szkoleniowych, a tak naprawdę z zadań jakie należy realizować zgodnie z wojennym przeznaczeniem danej jednostki lub w misji;
- treści ćwiczeń powinny wynikać z problematyki, która jest niezbędna do przerobienia ze względu na własne zadania, miejsce w ugrupowaniu operacyjnym oraz wytyczne przełożonych;
- metody szkolenia wykorzystywane w ćwiczeniach powinny być adekwatne do istniejących form szkolenia i powinny wynikać z celów, treści, a także być uzależnione od podmiotu kształcenia (szkolenia);
- zasady szkolenia czyli ogólne wskazówki dydaktyczne powinny uzupełniać, wiązać stosowanie różnorodnych metod szkolenia dla określonego celu;
- oprócz zasad czysto dydaktycznych, które winny być stosowane w ćwiczeniach jak chociażby zasada stopniowania trudności czy wiązania treści z praktyką powinny być również stosowane tzw. zasady metodyczne, dotyczące w szczególności przygotowania i prowadzenia ćwiczeń różnych rodzajów (odmian);
- sposób przygotowania ćwiczeń powinien odzwierciedlać teorię oraz przyjęte praktyczne wskazówki w tym zakresie uwzględniające jednocześnie rozwiązania przyjmowane w innych armiach ale w sposób krytyczny – na podbudowie naukowej;

- sposób działania dowództw (sztabów) w toku realizacji ćwiczenia powinien wynikać z procedur wypracowania decyzji (zamiaru) i procedur dowodzenia;
- wszystkie elementy kierownictwa ćwiczenia, a także sztabu kierownictwa ćwiczenia oraz cały aparat kontrolno-rozjemczy powinien być dostosowany do struktur dowództw (sztabów), a także jednostek (wojsk) biorących udział w ćwiczeniach;
- dokumenty planistyczne dotyczące przygotowania i prowadzenia ćwiczeń powinny być ujednolicone jeśli idzie o formę, a także treści poszczególnych punktów z tym, że różnego rodzaju załączniki w postaci aneksów, apendyksów, tabów itp. powinny wynikać z potrzeb i narodowego charakteru naszej armii;
- dokumenty, a także procedury stosowane w ćwiczeniach sojuszniczych wynikać powinny z postanowień doktryny NADREX obowiązującej w NATO;
- ocena oraz sprawozdawczość w ćwiczeniach winny być tożsame z oceną stosowaną w innych armiach sojuszu, ze względu na porównywalność wyników, a także ze względu na możliwość budowania wspólnej bazy danych o ćwiczeniach (dane, wnioski, postulaty itp.), która to może być wykorzystywana przez wszystkie państwa Sojuszu NATO;

Konstatując niniejsza praca w zasadzie spełnia założoną hipotezę dając odpowiedź na postawione problemy badawcze. Ponadto jest zbiorem definicji i uzasadnień naukowych, które pozwalają stwierdzić, iż istniejąca teoria, a także nasza myśl wojskowa w tym zakresie (ćwiczeń) nie jest uboższa od tej istniejącej w innych armiach.

Mając na uwadze pewną niekompletność problemów opracowanych w niniejszej pracy tą oto drogą autor pragnie wyrazić prośbę o wnikliwe przestudiowanie niniejszej pracy przez szanownego recenzenta i podzielenie się uwagami i spostrzeżeniami, które na pewno posłużą do pełnego opracowania teorii ćwiczeń wojsk lądowych, która później może być podstawą opracowania praktycznych wskazówek, ustaleń w postaci instrukcji lub podręczników metodycznych.

BIBLIOGRAFIA

1. Banach K.: Ćwiczenia sztabu. Bellona tom XLIII nr 1/1934.
2. Bogusz J.: Dydaktyka wojskowa. MON. Warszawa 1983.
3. Bielecki A.: Komputerowe ćwiczenia dowódczo-sztabowe. Przegląd Wojsk Lądowych nr 1/1998.
4. Dawis R.H. Alexander L.T. Yelon S.L.: Konstruowanie systemu kształcenia. Jak doskonalić nauczanie? PWN. Warszawa 1989.
5. Dulnak W.: Refleksje z ćwiczeń. Przegląd Wojsk Lądowych nr 5/1997.
6. Filar W.: Symulowane gry wojenne narzędziem doskonalenia procesu przygotowania i szkolenia kadr dowódczo-sztabowych. Myśl Wojskowa nr 1/1985.
7. Gałkowski K.: Ćwiczenie „Brzozowa Góra - 96". Przegląd Wojsk Lądowych nr 8/1997.
8. Gicała T.: Symulacja komputerowa. Przegląd Wojsk Lądowych nr 3/1997.
9. Halik J.: Sprawozdania z badań efektywności ćwiczeń grupowych i dowódczo-sztabowych w AON. AON. Warszawa 1991.
10. Halik J.: Efektywność ćwiczeń wojskowych w procesie przygotowania kadr dowódczo-sztabowych szczebla taktycznego. Cz. 1. AON. Warszawa 1997.
11. Halik J.: Ćwiczenie taktyczne i operacyjne jako forma kształcenia w wyższej uczelni wojskowej. AON. Warszawa 1997.
12. Halik J., Murawski T., Ślemp Wł.: Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń w wojskach lądowych sił zbrojnych państw NATO. AON. Warszawa 1998.
13. Halik J., Ślemp Wł.: Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń operacyjno-taktycznych w wojskach lądowych państw NATO. Myśl Wojskowa nr 1/1999.
14. Hauzer WŁ.: Ćwiczenia szczebla operacyjno-taktycznego w systemie szkolenia SZ wybranych państw NATO. Szt. Gen. WP. Warszawa 1997.
15. Instrukcja o organizowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych. GZSB. Sygn. Szkol. 520/76.
16. Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń w Siłach Zbrojnych RP /Tymczasowa/. Szt. Gen. WP. Sygn. Szt. Gen. 1402/92.
17. Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP. Sygn. Szt. Gen. WP. 1448/95.

18. Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych z wojskami w SZ RP. Sygn. Szkol. 772/95.

19. Jandała J.: Treningi doskonalące w KOW. Przegląd Wojsk Lądowych nr 9/1997.

20. Januszewicz F.: Technologia kształcenia. Aspekty metodologiczne i prakseologiczne. PWN. Warszawa 1985.

21. Kamiński E.: Klasyfikacja i charakterystyka ćwiczeń na szczeblach operacyjnych. Myśl Wojskowa nr 5/1976.

22. Knetki J.: Wpływ procedur dowodzenia według standardów NATO na metodykę przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych w AON. Rozprawa doktorska. AON. Warszawa 1998.

23. Kobusiński G.: Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń w związkach taktycznych i oddziałach artylerii. AON. Warszawa 1995.

24. Koń G.: Droga do interoperacyjności. Przegląd Wojsk Lądowych nr 9/1997.

25. Kołcz S.: Klasyfikacja i ogólna charakterystyka ćwiczeń. Myśl Wojskowa nr 12/1989.

26. Kołcz S.: O klasyfikacji ćwiczeń ciąg dalszy. Myśl Wojskowa nr 3/1991.

27. Komeński J. A.: Wielka dydaktyka. Ossolineum. Wrocław 1956.

28. Korczyc W.: Cooperative Best Effort – 97. Przegląd Wojsk Lądowych nr 11/1997.

29. Kotarbiński T.: Abecadło praktyczności. Wiedza Powszechna. Warszawa 1972.

30. Kotarbiński T.: Traktat o dobrej robocie. Ossolineum. Warszawa – Wrocław 1973.

31. Kręcikij J.: Proces dowodzenia w wybranych armiach państw NATO. AON. Warszawa 1996.

32. Kruszewski K. (red.): Sztuka nauczania. Czynności nauczyciela. PWN. Warszawa 1991.

33. Kulczyński S.: Pozorowanie pola walki w ćwiczeniach taktycznych. ASG WP. Warszawa 1988.

34. Kupisiewicz Cz.: Podstawy dydaktyki ogólnej. PWN. Warszawa 1988.

35. Leksykon Wiedzy Wojskowej. MON. Warszawa 1979.

36. Łazarek J.: Analiza tematu ćwiczenia taktycznego. ASG WP. Warszawa 1988.

37. Łazarek J.: Opracowanie, przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń grupowych. ASG WP. Warszawa 1987.

38. Łysiak I.: Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczenia batalionowego ze strzelaniem. AON. Warszawa 1995.

39. Łysiak I.: Metodyka przygotowania i prowadzenia treningów sztabowych w oddziale. AON. Warszawa 1998.

40. Mackiewicz M.: Ćwiczenia sprawdzające i kompleksowe pododdziałów rozpoznawczych. Przegląd Wojsk Lądowych nr 11/1997.

41. Mała Encyklopedia Wojskowa. MON. Warszawa 1976.

42. Mochocki Z.: Ćwiczenia taktyczne batalionu. Przegląd Wojsk Lądowych nr 3.1997.

43. Mazurek Zb.: Ćwiczenie taktyczno-operacyjne w przygotowaniu słuchaczy Akademii Obrony Narodowej. AON. Warszawa 1994.

44. Michniak J.: Podstawy teorii kierowania polowymi systemami łączności wojsk lądowych. Rozprawa habilitacyjna. AON. Warszawa 1997.

45. Mikusek H.: O skuteczności szkolenia ćwiczeń taktycznych z wojskami. Myśl Wojskowa nr 7/1973.

46. Mikusek H.: O ćwiczeniach taktycznych i kierowaniu ćwiczeniami (na szczeblu oddziału i pododdziału). Myśl Wojskowa nr 8/1975.

47. Nawroczyński B.: Zasady nauczania. Ossolineum. Wrocław 1961.

48. Nożko K.: Kierunki strategicznego i operacyjno-taktycznego kształcenia i szkolenia kadr dowódczo-sztabowych oraz jednostek wojsk operacyjnych i obrony regionalnej w systemie obrony RP. AON. Warszawa 1992.

49. Nożko K.: Szkolenie dowódców i oficerów sztabu wojsk lądowych. Przegląd Wojsk Lądowych nr 11/1987.

50. Okoń W.: Podstawy wykształcenia ogólnego. WSiP. Warszawa 1988.

51. Okoń W.: Elementy dydaktyki szkoły wyższej. PWN. Warszawa 1973.

52. Okoń W.: Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej. PWN. Warszawa 1987.

53. Okoń W.: Słownik pedagogiczny. PWN. Warszawa 1984.

54. Pszczołowski T.: Zasady sprawnego działania. WP. Warszawa 1982.

55. Pomykało W. (red.): Encyklopedia pedagogiczna. Fundacja Innowacja. Warszawa 1993.

56. Półturzycki J,: Dydaktyka dorosłych. WSiP. Warszawa 1991.

57. Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń operacyjno-taktycznych (Poradnik). GZSB. Sygn. Szkol. 739/90.

58. Poplusz J.: Organizacja czynności nauczycielskich, zastosowanie teorii czynności i prakseologii. WSiP. Warszawa 1978.

59. Poprawski S.: Wnioski z ćwiczeń. Przegląd Wojsk Lądowych nr 3/1997.

60. Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych (Tymczasowy). AON. Warszawa 1998.

61. Regulamin wojsk lądowych USA: FM 25 – 100 i FM 25 – 101. Training the Force. Washington 1990.

62. Regulamin Bundeswehry – HDv 101/200 Vs – NfD – Ubungen. Bonn 1986.

63. Regulamin wojsk lądowych WB – Training for War, Army Code 7 – 516.

64. Sadowski J.: Organizacja ćwiczeń średnich oddziałów. Bellona 1988. Tom XXIX nr 2.

65. Samocik W.: Ćwiczenia „Amber Hope". Przegląd Wojsk Lądowych nr 7/1997.

66. Sikorski J.: Polskie piśmiennictwo wojskowe od XV do XX wieku. Bellona. Warszawa 1994.

67. Skibiński F.: Przykład organizacji ćwiczenia szkieletowego na szczeblu pułku kawalerii z baterią artylerii konnej. Przegląd Kawaleryjski nr 10/1936.

68. Słownik wyrazów obcych. PWN. Warszawa 1980.

69. Słownik języka polskiego. T. 1,2 i 3. PWN. Warszawa 1978.

70. Strategiczno-operacyjne wieloszczeblowe dowódczo-sztabowe ćwiczenie Połączonych Sił Zbrojnych NATO. Szt. Gen. WP. Zarząd II. Warszawa 1989.

71. Strategiczno-operacyjne wieloszczeblowe dowódczo-sztabowe ćwiczenie Połączonych Sił Zbrojnych NATO Wintex – Cimex – 87. Szt. Gen. WP. Zarząd II. Warszawa 1987.

72. Strategiczno-operacyjne wieloszczeblowe dowódczo-sztabowe ćwiczenie Połączonych Sił Zbrojnych NATO Wintex – Cimex – 85. Szt. Gen. WP. Zarząd II. Warszawa 1985.

73. Szulc B. (red.): Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych. AON. Warszawa 1993.

74. Szulc B. (red.): Ćwiczenie taktyczne i operacyjne w systemie szkolenia wojsk. „SZKOL – 2". AON. Warszawa 1998.

75. Szulc B.: Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń taktycznych w oddziałach i związkach taktycznych. ASG WP. Warszawa 1984.

76. Szulc B.: Koncepcja kształcenia oficerów w Siłach Zbrojnych RP. AON. Warszawa 1990.

77. Szumski H.: Wybrane aspekty uczestnictwa Sił Zbrojnych RP w strukturach wojskowych NATO. Myśl Wojskowa nr 4/1999.

78. Wiatr M.: Samodzielność dowódców. Przegląd Wojsk Lądowych nr 2/1997.

79. Wiatr M.: W drodze do NATO. Przegląd Wojsk Lądowych nr 4/1997.

80. Witek J.: „Ułański Orzeł – 97". Przegląd Wojsk Lądowych nr 4/1997.

81. Woźniak K.: O metodach szkolenia operacyjno-taktycznego. Myśl Wojskowa nr 3/1972.

82. Wydra W.: Zasady pomiaru skuteczności szkolenia ćwiczeń. Myśl Wojskowa nr 5/1974.

83. Zagadnienia doskonalenia kadr zawodowych wojska. Bellona 1934. T. XLIII nr 3.

84. Zakrzewski J.: Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej. ASG WP. Warszawa 1974.

85. Zalewski Z.: Nowy wymiar wojsk lądowych. Myśl Wojskowa nr 4/1999.

86. Zapała L.: Jeszcze o klasyfikacji ćwiczeń. Myśl Wojskowa nr 4/1993.

87. Żegnałek K.: Kształcenie w NATO. Przegląd Wojsk Lądowych nr 3/1997.

88. Żegnałek K. (red.): Metodyka kształcenia w AON. AON. Warszawa 1995.



Druk AON zam. nr 714/WW/