Grey Scale #13
Part Code ST1316
DANES-PICTA.COM

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

ORGANIZACJA I FUNKCJONOWANIE SYSTEMU SZKOLENIA WOJSK LĄDOWYCH

Praca naukowo-badawcza

pk. „ORGANIZACJA”

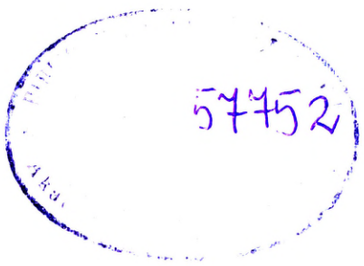
BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid.
57752

WARSZAWA **2004**

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

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH



ORGANIZACJA I FUNKCJONOWANIE SYSTEMU SZKOLENIA WOJSK LĄDOWYCH

Praca naukowo-badawcza

pk. „ORGANIZACJA"

WARSZAWA 2004

RECENZENT:

Płk dr hab. inż. Józef JANCZAK

Opracował zespół autorski
w składzie:

Płk dr inż. Jarosław WOŁEJSZO – kierownik tematu
(wstęp, rozdz. 1, zakończenie)

Mjr mgr Krzysztof KRAKOWSKI – rozdz. 2, 3.
Kpt. mgr Zbigniew REDZIAK – rozdz. 4, 5.

SPIS TREŚCI

WSTĘP **4**

1. SYSTEM SZKOLENIA SIŁ ZBROJNYCH RP **11**
1.1. Geneza szkolenia wojskowego 11
1.2. Cel, istota i treści systemu szkolenia 23
1.3. Zasady szkolenia 34
1.4. Struktura systemu szkolenia 43
1.5. Kierowanie systemem szkolenia 46
1.6. Charakterystyka elementów systemu szkolenia wojsk lądowych 50

2. PODSYSTEM KSZTAŁCENIA PROFESJONALNEGO KADR WOJSK LADOWYCH SZ RP **62**
2.1 Organizacja podsystemu kształcenia profesjonalnego kadr wojsk lądowych 67
2.2 Cele i zadania podsystemu kształcenia profesjonalnego kadr wojsk lądowych 74
2.3 Istota funkcjonowania podsystemu kształcenia profesjonalnego kadr wojsk lądowych 80

3. PODSYSTEM DOSKONALENIA DOWÓDZTW WOJSK LĄDOWYCH SZ RP **89**
3.1. Organizacja podsystemu doskonalenia dowództw wojsk lądowych 89
3.2. Cele i zadania podsystemu doskonalenia dowództw wojsk lądowych 93
3.3. Struktura organizacyjna podsystemu doskonalenia dowództw wojsk lądowych 96
3.4. Formy doskonalenia dowództw wojsk lądowych 98
3.5. Częstotliwość zasadniczych form doskonalenia dowództw wojsk lądowych ... 109
3.6. Funkcjonowanie podsystemu doskonalenia dowództw wojsk lądowych 113
3.7. Organizacja zasadniczych form doskonalenia dowództw wojsk lądowych 115
3.8. Kontrola w podsystemie doskonalenia dowództw wojsk lądowych 118

4. PODSYSTEM SZKOLENIA WOJSK LĄDOWYCH SZ RP **121**
4.1. Istota, cele i treści szkolenia wojsk lądowych 121
4.2. Struktura szkolenia wojsk lądowych 124
4.3. Formy organizacyjne szkolenia wojsk lądowych 137
4.4. Planowanie szkolenia pododdziałów wojsk lądowych 141

5. PODSYSTEM SZKOLENIA REZERW OSOBOWYCH **151**
5.1. Szkolenie rezerw osobowych w okresie pokoju 151
5.2. Szkolenie rezerw osobowych po mobilizacyjnym rozwinięciu 156

ZAKOŃCZENIE **158**

BIBLIOGRAFIA **161**

WYKAZ RYSUNKÓW **164**

WSTĘP

Szkolenie wojskowe jako zewnętrzna strona funkcjonującego systemu szkolenia Sił Zbrojnych RP to całokształt planowanej działalności dydaktyczno-wychowawczej prowadzonej w celu przygotowania profesjonalnego oficerów, podoficerów, a także dowództw oraz wojsk do działania na polu walki oraz utrzymania wysokiej zdolności bojowej w czasie pokoju[1]. Szkolenie wojskowe jest organizowane i prowadzone we wszystkich rodzajach Sił Zbrojnych RP. W wojskach lądowych organizowane i realizowane jest we wszystkich ich rodzajach na szczeblu korpusu, związku taktycznego, oddziału i pododdziałów. Sprawna organizacja i realizacja szkolenia na poszczególnych szczeblach jest możliwa tylko dzięki funkcjonowaniu systemu szkolenia, czyli określonej całości wyróżnionej z otaczającej nas rzeczywistości szkoleniowej. Owa całość utworzona jest najczęściej przez zbiór części składowych (elementów) oraz relacji i powiązań między nimi i służy założonym celom.

Systemy szkolenia tworzone od najdawniejszych czasów, zawsze były zdominowane aktualnie panującą doktryną militarną (obronną) państwa oraz doktryną wojskową jego sił zbrojnych. Na nie niewątpliwie znaczący wpływ miały m.in. zagrożenia polityczno-militarne państw, rozwój sztuki wojennej, taktyki działań, ciągłe zmiany w zakresie organizacji armii jak również jej wyposażenia w środki walki.

Zachowanie gotowości sił zbrojnych do wypełnienia konstytucyjnych powinności i zadań wynikających ze Strategii Bezpieczeństwa Narodowego RP oraz Strategii Wojskowej RP w obliczu, dokonanych w ostatnich latach, zmian organizacyjno-strukturalnych oraz pojawienia się nowego typu zagrożeń stawia nowe wyzwania, którym sprostać powinien system szkolenia sił zbrojnych. Członkostwo w Sojuszu Północnoatlantyckim nie zwalnia Sił Zbrojnych RP z obowiązku przygotowywania się do narodowej obrony terytorium kraju. Wręcz przeciwnie stymuluje potrzebę osiągania, odpowiednio wysokiego poziomu wyszkolenia i zdolności do realizacji zadań w układzie narodowym i sojuszniczym. Każde z państw Soju-

[1] Por. *Leksykon wiedzy wojskowej*. MON. Warszawa 1979, s. 433.

szu przygotowuje swoje siły zbrojne według własnych narodowych koncepcji i założeń, jednak uwzględniających wspólną doktrynę wojskową NATO.

Jednocześnie, warunkiem osiągnięcia i utrzymania przez Siły Zbrojne RP zdolności do realizacji zadań w układzie narodowym i sojuszniczym (koalicyjnym), w tym przygotowanie ich do działania zgodnie z procedurami obowiązującymi w NATO, jest przeniesienie na grunt praktyki szkoleniowej, celów i wymagań długoterminowych Sił Zbrojnych RP oraz unormowań zawartych w dokumentach standaryzacyjnych NATO.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania za **cel pracy** przyjęto *przedstawienie organizacji i funkcjonowania poszczególnych elementów systemu szkolenia wojsk lądowych w nowych uwarunkowaniach.*

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

Jak planować, organizować i realizować szkolenie operacyjno-taktyczne organów dowodzenia i jednostek na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej wojsk lądowych?

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

1. Jakie elementy systemu szkolenia wchodzą w skład poszczególnych podsystemy systemu szkolenia wojsk lądowych SZ RP?

2. Jak przedstawia się organizacja i funkcjonowanie podsystemu kształcenia profesjonalnego wojsk lądowych SZ RP?

3. W jaki sposób planować organizować i prowadzić przedsięwzięcia podsystemu doskonalenia dowództw?

4. *W jakim zakresie organizacja i funkcjonowanie podsystemu szkolenia wojsk wpływa na osiągnięcie gotowości do podjęcia działań przez pododdziały, oddziały i związki taktyczne wojsk lądowych?*

5. Jak przebiega organizacja i funkcjonowanie podsystemu szkolenia rezerw?

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

Właściwe (skuteczne) funkcjonowanie systemu szkolenia wojsk lądowych możliwe jest dzięki sformułowaniu naukowej teorii systemu szkolenia. Sformułowanie

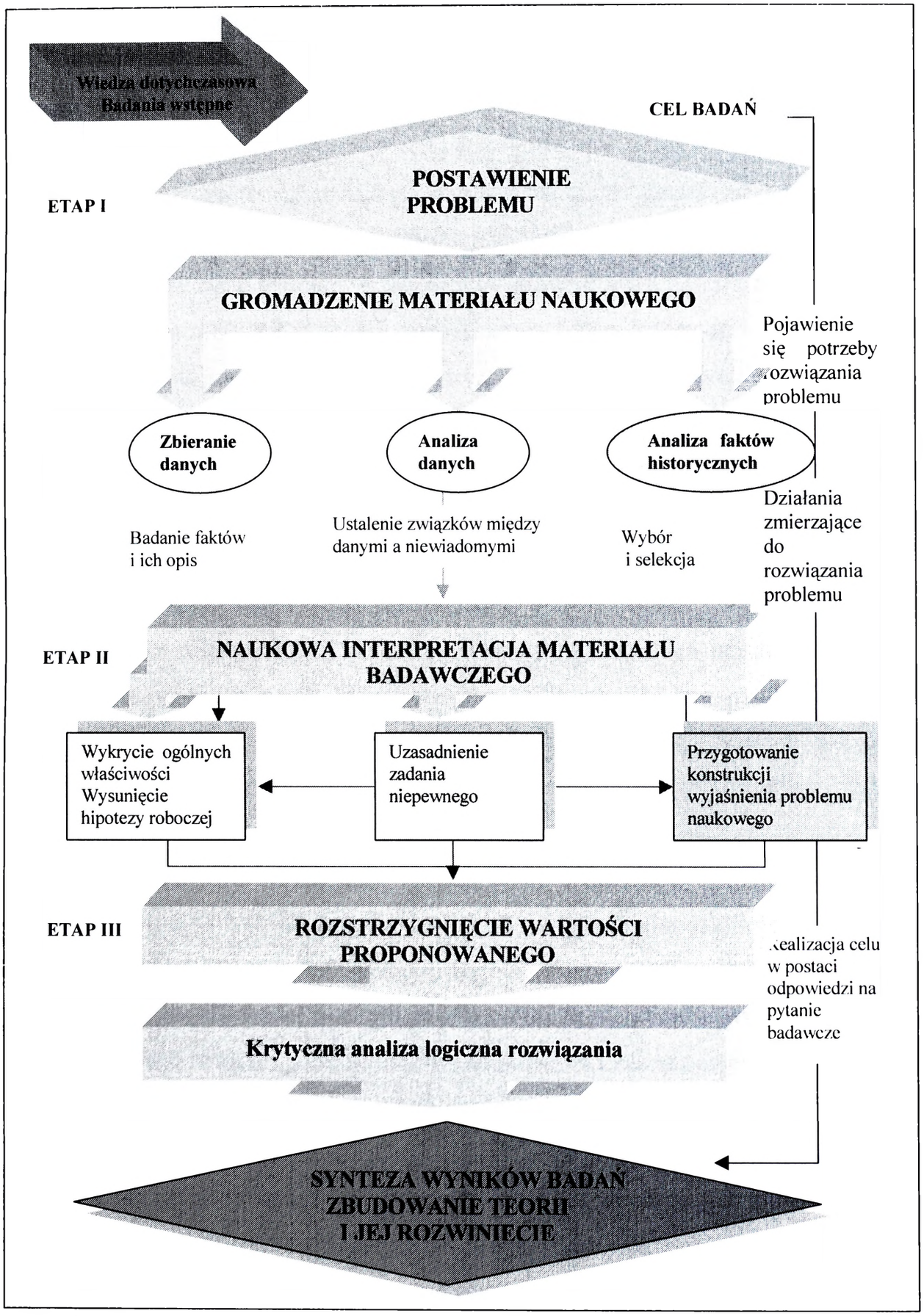
naukowej teorii jest możliwe dzięki wykorzystaniu dorobku nauk wojskowych, w tym w szczególności historii wojen i sztuki wojennej oraz dydaktyki wojskowej i prakseologii.

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

Po wnikliwej analizie istniejącej literatury przedmiotu, zespół autorski zdecydował o przyjęciu, na potrzeby tematu, procedury badawczej, których istotę przedstawiono na rys. 1.

Pisarskie opracowanie wyników badań stanowi wynik zainteresowań zespołu autorskiego, wniosków wynikających ze studiowania literatury przedmiotu oraz empirycznych doświadczeń pochodzących z udziału w różnego rodzaju konferencji, seminariów poświęconych systemowi szkolenia SZ RP (w tym również międzynarodowych). Świadomość braku pełnych odpowiedzi na pytania dotyczące tematyki będącej obszarem zainteresowania zespołu autorskiego stworzyła sytuację problemową, zapoczątkowując tym samym *pierwszy etap* procesu badań naukowych. Następnie zespół autorski podjął próby teoretycznego rozwiązania problemu poprzez analizy, porównania, analogie i dalsze studiowanie literatury.

Drugi etap wymagał zastosowania szeregu metod badawczych w celu rozwiązania przedstawionych uprzednio problemów szczegółowych. Wybór tych metod uwarunkowany był przede wszystkim charakterem poszczególnych problemów oraz literatury źródłowej, którą w ogromnej mierze stanowiły dokumenty o charakterze normatywnym, w tym zarówno obowiązujące w całym Sojuszu, jak i narodowe – pochodzące z różnych państw członkowskich.



Źródło: Opracowano własne na postawie: S. Kamiński, *Nauka i metoda. Pojęcie nauki i klasyfikacja nauk*. KUL.1992 r.

Rys. 1. Struktura procedury badawczej

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

Wiodącą metodą teoretyczną była *analiza*. Posłużyła ona do pozyskania materiału badawczego w wyniku myślowego rozdzielenia na części procesów złożonych. Metoda ta była wiodącą w badaniach prawidłowości powstania i rozwoju systemu szkolenia SZ RP w ujęciu historycznym i współczesnym. Tłem do analiz było przygotowanie dowództw i wojsk do prowadzenia przyszłych działań. 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 systemu szkolenia wojsk lądowych

Niezwykle cenną metodą badawczą, stosowaną do badań prawidłowości powstania i rozwoju ćwiczeń, było *porównanie*. Pozwoliła ona ustalić określone wzory, elementy i stałe cechy poszczególnych elementów systemu szkolenia w czasie, a także pozwoliła określić kierunki rozwojowe 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 elementów systemu szkolenia oraz formułowanie na tej podstawie praw naukowych i zasad postępowania.

W procesie badawczym określone części nowej wiedzy w zakresie poszczególnych elementów systemu szkolenia SZ RP oraz praktyki ich organizacji i prowadzenia uzyskano w wyniku wnioskowania. Za jego pomocą, w wyniku procesu myślowego, z twierdzeń istniejących w dydaktyce i prakseologii wyprowadzono nowe twierdzenia dotyczące systemu szkolenia SZ RP w nim funkcjonującego systemu szkolenia wojsk lądowych. 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 doty-

czących poszczególnych składowych systemu szkolenia wojsk lądowych stosowano także metody logiki formalnej, dedukcję i analogię.

Z metod i technik badawczych w formie sądów i opinii stosowano wywiady oraz korzystano z ocen ekspertów i ich wypowiedzi w toku różnych konferencji oraz sympozjów naukowych organizowanych w AON. Materiały uzyskane tą drogą okazały się bardzo użyteczne i korzystne ze względu na obszerne grono wypowiadających się profesjonalistów z zakresu systemu szkolenia wojsk lądowych SZ RP.

Dość obszerne zastosowanie znalazło także badanie literatury i różnych dokumentów normatywnych armii państw NATO, jak i samego Sojuszu. Rezultaty tych badań stanowiły doskonalą bazę przede wszystkim do ustalenia stanu dotychczasowego przedmiotu badawczego oraz zakresu, kierunków i sposobów jego doskonalenia.

W ramach *kolejnego etapu* badań hipoteza została poddana weryfikacji, mającej na celu jej ostateczne uzasadnienie i sprawdzenie. Następnie podsumowanie wyników badań, ich uogólnienie i synteza. Autorzy przyjęli wiarygodną interpretację rozwiązania problemu badawczego przedstawioną w pisarskim opracowaniu wyników badań i tym samym stworzyli bazę do ich kontynuacji badań w kolejnych etapach dotyczących organizacji i funkcjonowania systemu szkolenia wojsk lądowych w nowych uwarunkowaniach.

W *rozdziale pierwszym* dokonano identyfikacji genezy oraz ukształtowania się teorii systemu szkolenia w różnych okresach rozwoju wojskowości w Polsce. Następnie scharakteryzowano system szkolenia Sił Zbrojnych RP oraz przedstawiono strukturę systemu SZ RP funkcjonującą w nowych uwarunkowaniach sił zbrojnych.

W *rozdziale drugim* zawarto organizację oraz funkcjonowanie podsystemu profesjonalnego kadr wojsk lądowych. Dokonano identyfikacji celu, istoty oraz zadań podsystemu kształcenia profesjonalnego kadr wojsk lądowych.

W *rozdziale trzecim* przedstawiono podsystem doskonalenia (szkolenia) dowództw wojsk lądowych. Przedstawiono formy szkolenia dowództw w nowych uwarunkowaniach oraz ich częstotliwość w zależności od szczebla organizacyjnego danego dowództwa.

Rozdział czwarty zawiera wyniki badań dotyczące szkolenia wojsk lądowych. Przedstawiono strukturę oraz zasadnicze formy szkolenia wojsk. Dokonano identyfikacji procesu planowania szkolenia pododdziałów wojsk lądowych.

Rozdział piąty przedstawia wyniki badań dotyczące organizacji i funkcjonowania podsystemu szkolenia rezerw ososbowych.

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.

W opracowaniu przedstawiono uogólnione wyniki badań w postaci proponowanych rozwiązań zespołu autorskiego.

Rozdział 1.

SYSTEM SZKOLENIA SIŁ ZBROJNYCH RP

prawna organizacja i realizacja szkolenia na poszczególnych szczeblach jest możliwa tylko dzięki funkcjonowaniu systemu szkolenia, czyli określonej całości wyróżnionej z otaczającej nas rzeczywistości szkoleniowej. Owa całość utworzona jest najczęściej przez zbiór części składowych (elementów) oraz relacji i powiązań między nimi i służy założonym celom. Dokładnie takimi właściwościami charakteryzuje się system szkolenia wojsk lądowych. Bo w skład systemu wchodzą najważniejsze jego elementy, czyli podmiot szkolący i szkolony, a także cele, treści, formy i metody szkolenia, baza szkoleniowa itp. Wszystkie te elementy są odzwierciedlone nie tylko w systemie szkolenia wojsk lądowych, ale także w podsystemach poszczególnych szczebli organizacyjnych. Funkcjonowanie systemu
w skali makro i mikro decyduje o przygotowaniu dowództw i wojsk do realizacji zadań w okresie pokoju zagrożenia i wojny. Bardzo ważnym elementem systemu szkolenia są zasady szkolenia, które postrzegane są jako wzajemne relacje między podmiotem i przedmiotem szkolenia. Toteż celem badań, których wyniki zostały przedstawione w niniejszym rozdziale, było rozwiązanie problemu szczegółowego zawartego w pytaniu: *Jakie elementy systemu szkolenia wchodzą w skład poszczególnych podsystemy systemu szkolenia wojsk lądowych SZ RP?*

1.1 Geneza szkolenia wojskowego

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, że początki działalności mającej znamiona dydaktycznej również w zakresie rzemiosła wojskowego spotykamy już w Starożytności. Jednakże owa działalność traktowana jako nauka rozwinęła się dopiero w ostatnich stuleciach. Zaś o dydaktyce wojskowej jako nauce, której

głównym celem jest szkolenie (kształcenie)[1] oficerów, specjalistów wojskowych, dowództw i wojsk oraz instytucji wojskowych mówi się zaledwie od kilkudziesięciu lat. Pierwowzory teoretycznych rozważań i poszukiwań w tym zakresie można odnaleźć już w rozprawach filozofów greckich zwłaszcza Sokratesa, Platona i innych. Na rozwój działalności dydaktycznej związanej (odnoszącej) się do szkolenia wojskowego w tych czasach niewątpliwie duży wpływ miały działania (bitwy) toczone przez greckich wodzów i rzymskich dowódców. Przygotowania oraz sam przebieg bitew były opisywane, a następnie przekazywane potomnym w postaci opisów, traktatów itp.

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, iż w pracach twórców tego okresu np. Herodota, Ksenofonda, Polibiusza, Juliusza Cezara, Wegecjusza oraz Frontyna i innych znajdujemy bogaty materiał opisujący i syntetyzujący współczesne im wojny (bitwy). Dość dużo miejsca zajmują również problemy dotyczące organizacji i szkolenia wojsk. Dużo uwagi zwłaszcza historycy rzymscy poświęcali zagadnieniom szkolenia zespołowego. A przede wszystkim współdziałaniu między elementami ugrupowania bojowego w szczególności piechoty i jazdy. Ówczesne podręczniki wojskowe były znakomitym wzorcem do naśladowania dla przyszłych pokoleń, co znalazło szerokie odzwierciedlenie dopiero w (literaturze wojskowej) piśmiennictwie wojskowym okresu Renesansu.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, że o dydaktyce, jako nauce o nauczaniu i wychowaniu we współczesnym rozumieniu można mówić również dopiero w okresie renesansu. Jej początki kojarzone są z działalnością Jana Amosa Komeńskiego (1592-1670). On bowiem jako pierwszy położył podwaliny pod współcześnie rozumianą dydaktykę jako dyscyplinę naukową wydając dzieło zwane „Wielka dydaktyka" (Didactica magna), które przedstawiało „uniwersalną sztukę nauczania wszystkich wszystkiego", uważał on dydaktykę za jedyną naukę pedagogiczną obejmującą problemy nauczania i wychowania[2]. Wraz z rozwojem

---

[1] Szkolenie oznacza w tym przypadku całokształt działalności dydaktyczno-wychowawczej dotyczącej zarówno szkolenia dowództw jak również wojsk, a także instytucji, uczelni, jednostek wojskowych itp. W sensie ogólnym termin szkolenie odpowiada pojęciu „nauczanie". Natomiast termin „kształcenie" użyto w odniesieniu do procesu szkolenia prowadzonego w wyższym szkolnictwie wojskowym, ośrodkach szkolenia itd., itp.

[2] Por. W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wyd. „Żak", Warszawa 1996, s. 33.

dydaktyki ogólnej nie zawsze w parze szedł rozwój dydaktyki wojskowej. Głównym źródłem rozwoju dydaktyki wojskowej była praktyka szkoleniowa, która koncentrowała się od początku na przygotowaniu żołnierzy do działania w czasie wojny. Inspiracją jakby dla rozwoju i doskonalenia działalności szkoleniowej były toczone wojny (bitwy) na przestrzeni dziejów, które miały znaczący wpływ na rozwój sztuki wojennej co bezpośrednio miało odzwierciedlenie w szkoleniu dowódców, żołnierzy oraz oddziałów. Zrozumienie ciągłości istnienia wojska, jako w pewnym sensie instytucji nauczającej (kształcącej), poznanie systemów szkolenia (kształcenia), ich rozwoju i możliwości w poszczególnych okresach historycznych, jest i dzisiaj niezbędnym warunkiem do kształtowania obecnej rzeczywistości, zgodnie z istniejącymi uwarunkowaniami, często mającymi swoje odniesienie do przeszłości.

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, iż główną przesłanką ukształtowania się określonych koncepcji, systemów oraz odpowiadających im formom i metodom szkolenia był zawsze rozwój sztuki wojennej minionego lub obecnego okresu historycznego. I 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). Bitwy toczone w tym okresie najczęściej sprowadzały się do pojedynków toczonych między poszczególnymi rycerzami. W konsekwencji sztuka prowadzenia wojen polegała na bezpośrednim starciu wręcz. Wynik walki najczęściej uzależniony był najczęściej od siły poszczególnych rycerzy ich umiejętności jazdy konnej, władania orężem, a także odwagi osobistej i zręczności. Szkolenie zespołowe, a także walory umysłowe nie odgrywały jak należy sądzić w tych wojnach większego znaczenia. Duże znaczenie miało jednakże doskonalenie umiejętności indywidualnych rycerzy, które często określa się jako indywidualne terminowanie[1]. Szkolenie indywidualne rycerstwa miało charakter praktyczny, bowiem przeważały w nim metody podająco-praktyczne lub recepturalno-naśladowcze.

Zasadnicze znaczenie dla ukształtowania się systemów szkolenia, a szczególnie form i metod stosowanych w ich ramach miały czasy nowożytne. Można

---

[1] Por. J. Zakrzewski, *Wybrane zagadnienia dydaktyki wojskowej*, ASG, Warszawa 1974, s. 9.

w nich wyodrębnić trzy podstawowe etapy (okresy), które niewątpliwie stanowią o zmianach i rozwoju systemów szkolenia[1].

Etap (okres) pierwszy obejmuje trzy wieki od XV do XVIII, w których to ukształtował się system szkolenia zespołowego. W systemie tym mimo wszystko nadal dominowały metody recepturalno-naśladowcze oraz forma indywidualnego praktycznego terminowania.

Wiek XIV poprzedzający etap pierwszy jest jak wynika z analizy historycznej wiekiem obfitującym w znaczące wydarzenia zarówno w zakresie wykorzystywania środków walki jak i sposobów jej prowadzenia, a co za tym idzie powstawania nowych koncepcji szkolenia.

Schyłek wieku XIV, a przede wszystkim wiek XV i XVI, to czas w którym przestaje istnieć wojsko rycerskie (najemne) zastępowane nową formacją z zaciągu ochotniczego czyli wojskami zaciężnymi. Zostaje także wykorzystana broń palna, a nade wszystko następuje wyodrębnienie się rodzajów wojsk. Powstają piechota, artyleria, a także jazda. Więcej miejsca w taktyce działania, a także w szkoleniu poświęca się w tym czasie tworzeniu taborów i obozów warownych, które z punktu widzenia działań były mało mobilne jednakowoż chroniły przed niespodziewanym atakiem przeciwnika.

Powstanie rodzajów wojsk zrodziło potrzebę ich wzajemnego współdziałania, to z kolei było impulsem do tworzenia podstaw szkolenia zespołowego. Jak z tego wynika zmienił się więc charakter dotychczasowego przygotowania (szkolenia) na potrzeby wojny. Oprócz wyszkolenia indywidualnego żołnierze zaciężni nabywali już wprawy w rzemiośle wojskowym w sposób bardziej zorganizowany, czyli poprzez długotrwałe ćwiczenia zespołowe. Szkolenie wojskowe piechurów polegało wówczas na intensywnej mustrze rekrutów, ćwiczeniach z bronią, strzelaniach do tarczy, formowaniu szyków bojowych oraz marszach i kontrmarszach. W kawalerii z kolei ćwiczono jazdę konną, szermierkę, a także szyki umożliwiające prowadzenie skutecznego ognia tzw. karakol i szarżę. Nie prowadzono jeszcze wówczas ćwiczeń taktycznych w dzisiejszym rozumieniu. Pojawienie się zatem nowych ro-

[1] Tamże, s. 10.

dzajów uzbrojenia (lekka broń palna), a także wzrost roli rodzajów wojsk (szczególnie artylerii) spowodował szybki rozwój sztuki prowadzenia wojen. Dowódca nie był już z tym stanie osobiście kierować przygotowaniem i prowadzeniem działań. Koniecznością stała się współpraca dowódcy z doświadczonymi oficerami, którzy stawali się jego pomocnikami. Koniec XV w., a zwłaszcza wiek XVI przynosi potrzebę tworzenia pierwszych sztabów wojskowych najpierw na wyższych, a potem na niższych szczeblach dowodzenia. W pierwszej połowie XVII w. powoływano również specjalne organy administracji wojskowej składające się z urzędników, których zadaniem była pomoc monarchom w przygotowaniu wojsk i prowadzeniu wojen. Pełniły one wówczas taką samą rolę jaką później sprawowały ministerstwa wojny. Zapotrzebowanie na fachowców w zakresie administracji wojskowej przyczyniło się do rekrutowania do tych organów oficerów specjalnie do tych czynności przygotowywanych w szkołach wojskowych[1].

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, że dynamiczny rozwój sztuki wojennej, pojawienie się pierwszych placówek instytucjonalnego kształcenia oficerów, a także potrzeba systematycznego szkolenia wojsk były inspiracją dla wybitnych dowódców i polityków do zajęcia się problematyką wojska. W tym okresie powstają właśnie pierwsze opracowania teoretyczne mające charakter traktatów, podręczników oraz regulaminów. W Polsce do najwybitniejszych dzieł (traktatów) ujmujących całościowo problematykę dotyczącą potrzeb zapewnienia należytej obronności państwa polskiego należy dzieło hetmana Jana Tarnowskiego pt. „Consilium rationis bellicae" (Rada sprawy wojennej). W pracy tej można znaleźć wywody Tarnowskiego na tematy ogólne, dotyczące strategii i taktyki działań, ale również zagadnienia szczegółowe dotyczące organizacji, uzbrojenia, szkolenia i dyscypliny wojska, a także jego zaopatrywania i finansowania[2].

Kolejnymi ważnymi pozycjami w rozwoju polskiej myśli wojskowej były dzieła Andrzeja Frycza Modrzewskiego pt. „Commentariorum de Republica

---

[1] Pierwsza szkoła wojskowa – Akademia Rycerska – powstała w 1580 r. w Saksonii, później bo już w XVII w. również w Austrii, Danii i Prusach.

[2] Zob. J. Sikorski, *Polskie piśmiennictwo wojskowe od XV do XX w,* Bellona, Warszawa 1991, s. 74.

emendanda libri" (O poprawie Rzeczpospolitej), w których dużo miejsca poświecono sprawom indywidualnego i zbiorowego szkolenia wojska.

Ogólne wskazania dydaktyczne oraz liczne wskazówki dotyczące praktycznego szkolenia żołnierzy zawiera dzieło Bartosza Paprockiego pt. „Hetman". Autor formułuje w nim klasyczna zasadę szkolenia wojskowego, która brzmi: „.... uczyć żołnierzy tego co może przydać się na wojnie". Wiele prac miało charakter regulaminów, w których opisane zostały m.in. sposoby szkolenia musztry oraz strzelania z broni palnej. Jednym z bardziej znanych autorów takich regulaminów był Andrzej Maksymilion Fredro, któremu przypisuje się autorstwo dzieła pt. „Piechotne ćwiczenia albo wojskowość piesza, wydanego przez Błażeja Lipowskiego w 1660 r. Systematyczny rozwój szkół wojskowych, a także fachowego piśmiennictwa wojskowego, doprowadziły do pewnego przełomu w szkoleniu oficerów. W prawdzie w dalszym ciągu zdobywanie kunsztu wojskowego odbywało się na drodze długotrwałej praktyki, to jednak wyłania się zdecydowany kierunek szkolenia systematycznego w szkołach wojskowych, w których zdecydowanie dominowało nauczanie umysłowe[1].

Etap drugi obejmuje cały wiek XVIII aż do końca XIX w., w którym działalność dydaktyczna w wojsku przybrała postać systematycznego szkolenia praktyczno – umysłowego. W tym to okresie zapoczątkowany został system szkolenia sytuacyjno – inscenizacyjnego. Na taki system szkolenia niewątpliwie duży wpływ miało tworzenie się armii narodowych o systemie wcielania rekruta z poboru. Służba wojskowa trwała wówczas kilka lat, a szkolenie sprowadzało się do permanentnych ćwiczeń i treningów. W początkach XVIII w. ukształtował się ostatecznie recepturalny system szkolenia indywidualnego i zespołowego, który sprowadzał się do ciągłej musztry w wykonywaniu różnorodnych ćwiczeń (ewolucji) powtarzanych w różnych układach. W szkoleniu dominowały metody praktyczne jednakże o charakterze biernym, z przewagą metod recepturalno-naśladowczych. Szczególnie rozwinęła i ukształtowała się w tym czasie metoda (sposób) szkolenia na tempa[2].

---

[1] Por. J. Zakrzewski, wyd. cyt., s. 13.
[2] Tamże, s. 13.

W drugiej połowie XVIII w., a zwłaszcza w XIX w. następują zasadnicze zmiany i przeobrażenia w sztuce wojennej i taktyce walki, a co za tym idzie i w szkoleniu dowódców i wojsk. Bezpośrednią przyczyną owych zmian były skutki rewolucji francuskiej (1780 r.), a także liczne wojny i kampanie prowadzone przez Napoleona Bonaparte. Zmiany w taktyce działania polegały głownie na tym, że stosowane przez wieki formy i sposoby walki stały się nieprzydatne. Zniknęły ostatecznie kolumny jako szyki bojowe (I wojna francusko – pruska – 1870-71), a pojawiła się tyraliera strzelecka[1].

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, iż kolejne zmiany w sztuce wojennej spowodowały, że w XIX w. w szkoleniu wojskowym oprócz tradycyjnych metod recepturalno-naśladowczych, zaczęto stosować nowe metody: sytuacyjną i inscenizacji. One to w zasadniczy sposób zwiększyły atrakcyjność ćwiczeń i przyczyniły się do osiągnięcia wyższych efektów szkoleniowych. W tym czasie praktycznie zaczyna funkcjonować obok zasady poglądowości i systematyczności – zasada świadomego i aktywnego udziału żołnierzy w procesie szkolenia. Powszechne uznanie i stosowanie tej zasady następuje dopiero pod koniec XIX w. Również daleko idące przeobrażenia zostały dokonane w zakresie szkolenia oficerów pełniących funkcję dowódcze i sztabowe. Inspiracją tych zmian były powstające duże liczebnie armie, w których zapotrzebowanie na kadry oficerskie o wysokich kwalifikacjach stało się koniecznością. Powstałe w Polsce szkoły oficerskie (druga połowa XVIII w.)[2] kształcące dowódców i specjalistów wojskowych nie miały zbyt długiej tradycji, ale mimo to ich poziom kształcenia był wysoki. Szczególnie wysoki poziom szkolenia istniał wówczas w Szkole Rycerskiej (1765)[3]. Podstawę szkolenia w niej stanowiły przedmioty wojskowe, takie jak musztra, marsze, szermierka, ćwiczenia z bronią, taktyka, inżynieria wojskowa, topografia oraz praktyczna budowa fortyfikacji polowych. Programy kształcenia w swych treściach nawiązywały do teorii starożytnych autorów jak Wegecjusza, Polibiusza i innych. Podstawowymi formami szkolenia były ćwiczenia taktyczne w

---

[1] Por. J. Sikorski, *Polskie piśmiennictwo* ... wyd. cyt., s. 276.

[2] W drugiej połowie XVIII w. powstało jeszcze sześć szkół wojskowych m.in. Główna Szkoła Artyleryjska, Wojskowa Szkoła Inżynieryjna, Szkoła Korpusu Inżynierów oraz szkoły prywatne: Korpus Kadetów w Nieświeżu, Grodnie i Rydzynie.

[3] Pełna nazwa Szkoły Rycerskiej brzmiała: Akademia Szlacheckiego Korpusu Kadetów J.K.M. i Rzeczpospolitej w Warszawie.

ramach, których przerabiano prowadzenie działań obronnych i zaczepnych w pasie przygranicznym. W czasie ćwiczeń dużo uwagi poświęcano wyrabianiu u szkolonych umiejętności myślenia taktycznego, szybkiej orientacji i zaradności w działaniu. Ważnym przedsięwzięciem szkoleniowym było opracowywanie rozkazów bojowych często tez uzupełnianych szkicami sytuacji taktycznej. Na podstawie tej krótkiej charakterystyki Szkoły Rycerskiej można stwierdzić, że szkolenie oficerów realizowane było przy zastosowaniu bogatego zestawu metod i form organizacyjnych, w tym metody sytuacyjnej oraz różnego rodzaju ćwiczeń taktycznych. Rozwijające się szkolnictwo wojskowe w Europie i Polsce nie ograniczało się tylko do kształcenia kandydatów przygotowywujących się do zawodu wojskowego. Potrzeba usprawnienia pracy istniejących i wciąż powstających sztabów spowodowała konieczność doskonalenia oficerów pełniących służbę stałą. W konsekwencji już w początkach XIX w. zostały utworzone wyższe szkoły i akademie wojskowe także dla oficerów zawodowych, przygotowujące wysokokwalifikowane kadry dowódcze i sztabowe dla wyższych sztabów[1].

Przełomowym wydarzeniem w szkoleniu dowódców, sztabów był fakt wykorzystania map sztabowych (1798 r.)[2], do prowadzenia ćwiczeń zwanych grami wojennymi. Ten niezwykły fakt (wydarzenie) stał się niejako początkiem kształtowania się współczesnych nam ćwiczeń dowódczo – sztabowych, gier taktycznych i gier wojennych[3]. Doskonalenie tego sposobu prowadzenia ćwiczeń następuje w drugiej połowie XIX w. (1876 r.) z chwilą wprowadzenia na wyposażenie sztabów związków taktycznych urządzeń i sprzętu łączności telegraficznej[4].

Reasumując należy podkreślić, że druga połowa XIX w. ostatecznie ukształtowała na wskroś nowoczesny system kształcenia oficerów i sztabów. Głównymi formami szkolenia (kształcenia) jakie wówczas dominowały to różnego rodzaju ćwiczenia w terenie z wykorzystaniem map sztabowych. Zaś dominującymi meto-

---

[1] Pierwsze tego typu uczelnie zwane Akademiami sztabowymi lub dowodzenia powstają we Francji w 1808 r. (Ecole d` Application d` Etat Major) utworzone przez marszałka Saint Cyr, następne w Prusach (Academie des Nobles) oraz w 1832 r. w Rosji (Akademia Mikołajewska).

[2] W 1798 r. Venturini w sztabie pruskim wykorzystał mapy sztabowe do ćwiczeń zwanych grami wojennymi.

[3] Zob. J. Halik, *Teoria ćwiczeń wojsk lądowych,* AON, Warszawa 1999, s. 21.

[4] Łączność telegraficzna na dużą odległość zaczęto stosować w wojsku od 1876 r. od momentu skonstruowania przez francuskiego mechanika E. Bandota – dwukrotnego aparatu telegraficznego.

dami, które stosowane były w tych ćwiczeniach to metody zbliżone z swej istocie do współczesnych nam metod sytuacyjnej i inscenizacji, a także metoda biograficzno-historyczna. Na ostateczne ukształtowanie się tego systemu miały znaczący wpływ: gwałtowny rozwój sztuki wojennej (szczególnie zmieniające się sposoby prowadzenia walki), powstanie armii narodowych oraz coraz doskonalsze (o większej sile rażenia) środki walki.

Etap trzeci obejmujący cały XX w. charakteryzuje się dalszym rozwojem systemu szkolenia sytuacyjno – inscenizacyjnego z zastosowaniem w coraz szerszym zakresie metod aktywizujących i problemowych. W I wojnie światowej na masową skalę zostaje użyta broń (karabiny) maszynowa, samochód jako środek transportu, a także jako mobilny środek walki czołg, działo, a także samolot bojowy. W II wojnie światowej zostają wykorzystane rakiety jako środek przenoszenia pocisków o dużym zasięgu i sile rażenia. Nie bez znaczenia dla założeń doktrynalnych, a także i treści szkolenia (kształcenia) było użycie broni jądrowej (1945 r.). Nowe środki walki, w których wykorzystana została najnowsza na owe czasy myśl techniczna przyczyniły się do powstawania w wojsku różnorodnych specjalności, które wchodziły w skład coraz to nowszych (innych) rodzajów wojsk i służb.

Reasumując stwierdzić można, iż wymienione wcześniej wojny światowe doprowadziły do zasadniczych przeobrażeń w sztuce wojennej, a także w założeniach doktrynalnych państw biorących w nich udział. W rezultacie tych przeobrażeń nastąpiły daleko idące zmiany w założeniach teoretycznych oraz w praktyce szkoleniowej dowództw i wojsk. Koniecznością okazało się objecie szkoleniem wojskowym nie tylko formacji wojskowych i pozamilitarnych, ale także całych społeczeństw na wypadek wojny[1]. Wzrost ilościowy, a nade wszystko jakościowy techniki wojskowej wymuszał niejako potrzebę szkolenia (kształcenia) dla potrzeb armii specjalistów (z różnych dziedzin) wysokiej klasy. To wszystko stało się przyczyną tworzenia znacznej liczby szkół i uczelni wojskowych o różnych poziomach i profilach kształcenia.

W procesach szkolenia (kształcenia) wojskowego różnych szkół w coraz większym stopniu zaczęto wykorzystywać dorobek nauki i techniki oraz doświadczenia

---

[1] Zob. J. Halik. *Teoria ćwiczeń* ... wyd. cyt., s. 23.

cywilnych placówek dydaktycznych w zakresie realizacji treści niektórych przedmiotów. Pomimo dużego otwarcia się szkolenia wojskowego na najnowsze zdobycze nauki i techniki, w dalszym ciągu istotnym był jednak czynnik doktrynalny. Błędne założenia doktrynalne lansowane przed I i II wojną światową znajdowały jednakże swoje odbicie w treściach, formach i metodach szkolenia oficerów, sztabów i wojsk. Konsekwencją takich praktyk w zakresie szkolenia (kształcenia) był przecież późniejszy przebieg działań wojennych, które dość często kończyły się porażką a nawet klęską. Dla podkreślenia dominującego znaczenia doktryn można by przytoczyć w tym miejscu bardziej znane jak m.in. „bitwy (wojny) manewrowej", „wojny błyskawicznej" itp. itd.

Wyżej wymienione czynniki doktrynalne, a także ideologiczne determinowały kierunki rozwoju teorii i praktyki szkoleniowej w siłach zbrojnych nie tylko w Polsce, ale także w większości krajów europejskich.

Powstanie po zakończeniu II wojny światowej dwóch bloków militarnych tzn. NATO (1949) i następnie Układu Warszawskiego (1955) w znaczący sposób wpłynęło na kształtowanie się zgoła innego systemu szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk niż to miało miejsce w II Rzeczpospolitej. Ów system nie był w pełni dostosowany do potrzeb Wojska Polskiego. Był on wręcz narzucony nam przez dowództwo Układu Warszawskiego. Całokształt przygotowań dowództw (sztabów) i wojsk na potrzeby ewentualnej wojny realizowany był w ramach tzw. wewnętrznego szkolenia doskonalącego kadry, które przepojone było ideologią oraz doktryną realizowaną przez największe mocarstwo układu czyli Związek Socjalistycznych Republik Radzieckich. Wewnętrznym szkoleniem doskonalącym, udziałem w ćwiczeniach i treningach oraz specjalistycznym szkoleniem zbiorowym objęta była kadra wszystkich szczebli dowodzenia od dowództwa (sztabu) oddziału (samodzielnego batalionu, dywizjonu), aż do szczebla Okręgu Wojskowego i Sztabu Generalnego Wojska Polskiego.

Problematyka szkolenia operacyjno-taktycznego realizowana była na wszystkich szczeblach od szczebla samodzielnego pododdziału w ramach ćwiczeń taktycznych i operacyjnych, które to stanowiły zasadnicze formy szkolenia na tych szczeblach. Zasadniczym dokumentem, na podstawie którego poszczególne szczeble struktury organizacyjnej wojska realizowały szkolenie operacyjno-taktyczne

było Zarządzenie szefa Sztabu Generalnego WP wydawane co roku. W zarządzeniu tym podawana była minimalna liczba ćwiczeń i treningów sztabowych, a także liczba godzin przeznaczona na realizację pozostałych przedmiotów szkolenia doskonalącego[1]. Ponadto w zarządzeniu tym znajdowały się wytyczne dotyczące problematyki szkoleniowej, która była obligatoryjna w szkoleniu wszystkich jednostek (sztabów), instytucji sił zbrojnych. Owa koncepcja szkolenia (kształcenia), a szczególnie realizowany zakres treści oraz formy i metody, a także organizacja z biegiem lat stawała się coraz bardziej nieefektywna. Problematyka szkolenia często nie odpowiadała specyfice jednostek oraz ich potrzebom szkoleniowym.

Przeobrażenia polityczne i gospodarcze Polski (1989), a przede wszystkim zmiana układu geo-politycznego zadecydowały o potrzebie tworzenia nowej doktryny obronnej państwa jak również doktryny wojskowej. Zgodnie z przyjętymi założeniami koncepcji obronności państwa uległy zmianie również zasady oraz struktura i zadania szkoleniowe dla Sił Zbrojnych. Uznano bowiem, że główną problematyką odzwierciedlającą zadania Sił Zbrojnych RP powinno być: *„... przygotowanie i prowadzenie działań bojowych (operacji, bitew, walk) na obszarze kraju w ścisłym współdziałaniu z pozostałymi elementami systemu obronnego państwa"*[2].

Zdawano sobie bowiem już wtedy sprawę z tego, że przygotowanie sił zbrojnych w dużej mierze zależeć będzie od efektywności funkcjonowania systemu szkolenia dowództw (sztabów) oraz wojsk. System ten zmieniał się praktycznie z roku na rok. Modyfikacji systemu upatrywano w trzech zasadniczych sferach tzn. w sferze celów szkolenia, w sferze treści oraz w sferze form i metod.

W sferze *celów* szkolenia-szkolenie (kształcenie) kadry miało zapewnić przygotowanie kadr dowódczych do objęcia kolejnych wyższych stanowisk służbowych, zaś kadry jednostek skadrowanych i o niepełnych stanach – utrzymanie podstawowej sprawności organizacyjno-szkoleniowej i bojowej.

---

[1] Do przedmiotów szkoleniowych, które składały się na wewnętrzne szkolenie doskonalące wchodziły: kształcenie społeczno-polityczne, informacja polityczna, szkolenie ogólnowojskowe (musztra, regulaminy, szkolenie strzeleckie, szkolenie fizyczne), szkolenie operacyjno-taktyczne, taktyczno-specjalne i szkolenie ogólne (gotowość bojowa, prawo wojenne, ochrona tajemnicy, wojskowe szkolenie ekonomiczne, organizacja i kierowanie oraz przepisy finansowe).

[2] Por. *Założenia Polskiej polityki obronnej.* Sztab Generalny WP. Warszawa 1989, s. 4 – 5.

W sferze *treści* – szkolenie (kształcenie) kadry miało uwzględniać zmiany zachodzące w taktyce i sztuce operacyjnej w wyniku oceny zagrożeń militarnych państwa.

W sferze *form i metod* – szkolenie (kształcenie) kadry miało sprzyjać nauczaniu i doskonaleniu umiejętności prowadzenia walki (bitwy, operacji) oraz szkolenia pokojowego odzwierciedlając jego potrzeby, możliwości intelektualne materiałowe i budżetowe.

Ponadto powstający system szkolenia miał opierać się (funkcjonować) na najniższych szczeblach dowodzenia, tzn. zakładano, że kompetencje poszczególnych dowództw miały dotyczyć ustalania struktury szkolenia, składu grup szkoleniowych, tematyki (przedmiotów), a także form i metod oraz limitów kosztów. Tworzenie nowego systemu szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk było procesem dość skomplikowanym. Przeszkodą w jego urzeczywistnieniu stała się niezbyt klarowna polityka militarna państw powstałych w wyniku rozpadu ZSRR, a także brak jasnych koncepcji w zakresie obronności państwa i doktryny wojskowej. Większość sąsiadujących z Polską państw również ostatecznie nie deklarowało swoich koncepcji, ale zabiegały o utworzenie zbiorowych systemów obronnych. Żadne, bowiem z tych państw podobnie jak Polska nie było w stanie samodzielnie stworzyć własnego systemu obronnego. Dokonywane w początkach lat dziewięćdziesiątych pewne modyfikacje w systemie szkolenia nie były jednak zgodne z duchem czasu i rozwijającą się sytuacją polityczną i gospodarczą w Polsce i krajach Środkowej Europy.

Diametralnie inne podejście w zakresie szkolenia (kształcenia) kadr dowództw (sztabów) i wojsk zostaje wypracowane na początku 1994 r. Wtedy to na kolejnym szczycie NATO państwa należące do Sojuszu Północnoatlantyckiego zaprosiły kraje Europy Środkowo-Wschodniej do udziału w programie „Partnerstwo dla Pokoju". Starania kierownictwa politycznego Polski oraz kierownictwa Sił Zbrojnych RP stały się coraz bardziej realne. Udział oficerów oraz całych sztabów, a także pododdziałów w wielu ćwiczeniach realizowanych w ramach „Partnerstwa dla Pokoju" stał się impulsem do tworzenia nowoczesnych koncepcji szkolenia opartych na założeniach koncepcji strategicznych i szkoleniowych NATO. Przyjęta wcześniej organizacja szkolenia kadry dowództw (sztabów) i wojsk

praktycznie nie uległa zmianie. Gruntownej natomiast zmianie uległy treści szkolenia (kształcenia) w szkołach (uczelniach) oraz w szkoleniu dowództw (sztabów) i wojsk. Bardzo duże znaczenie w zakresie szkolenia (kształcenia) kadr wojsk lądowych miało opracowanie Regulaminu działań taktycznych wojsk lądowych, którego treści są zbieżne z Doktryną prowadzenia działań przez jednostki NATO (ATP-35(B), a także przyjęcie procedur i standardów w zakresie wypracowania decyzji do walki oraz kierowania nią, opracowywania dokumentów dowodzenia itp. itd.

Szczegółowa charakterystyka aktualnie funkcjonującego systemu szkolenia dowództw (sztabów) wojsk lądowych zostanie przedstawiona w części trzeciej niniejszego opracowania.

Konkludując należy stwierdzić, że systemy szkolenia tworzone od najdawniejszych czasów, zawsze były zdominowane aktualnie panującą doktryną militarną (obronną) państwa oraz doktryną wojskową jego sił zbrojnych. Na nie niewątpliwie znaczący wpływ miały m.in. zagrożenia polityczno-militarne państw, rozwój sztuki wojennej, taktyki działań, ciągłe zmiany w zakresie organizacji armii jak również jej wyposażenia w środki walki.

Obecny system szkolenia to układ wzajemnie funkcjonujących podsystemów szkolenia profesjonalnego, szkolenia dowództw (sztabów) szkolenia wojsk oraz wychowania w wojsku. Każdy z kolei podsystem to układ zasadniczych elementów, wzajemnie powiązanych i współzależnych od siebie określających treści, formy, metody, organizację szkolenia (kształcenia), oraz warunki szkolenia działających w celu przygotowania dowódców (specjalistów), dowództw (sztabów) i wojsk do realizacji zadań obrony narodowej i w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego.

1.2. Cel, istota i treści systemu szkolenia

Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej służą ochronie niepodległości państwa i niepodzielności jego terytorium oraz zapewnieniu bezpieczeństwa i nienaruszal-

ności jego granic.[1] W ramach swojej funkcji Siły Zbrojne RP jako podstawowy element systemu obronności państwa, poprzez szkolenie przygotowują się do wykonywania zadań wynikających ze Strategii Bezpieczeństwa Narodowego RP, skonkretyzowanych w Strategii Wojskowej RP i stosownych narodowych oraz sojuszniczych dokumentach operacyjnych.

Siły Zbrojne RP szkolą się do wykonywania trzech rodzajów zadań w narodowym i sojuszniczym systemie obronności: a) strategicznych zadań obronnych w razie wojny (odparcie bezpośredniej agresji na terytorium Polski lub udziału w odparciu agresji na inne państwo Sojuszu), b) zadań reagowania kryzysowego (m.in. w ramach misji organizacji międzynarodowych), c) zadań stabilizacyjnych i prewencyjnych w czasie pokoju.

Szkolenie SZ RP jest procesem ciągłym, organizowanym i realizowanym na wszystkich poziomach dowodzenia (kierowania) w całych Siłach Zbrojnych RP, w poszczególnych rodzajach wojsk i służb oraz w szkolnictwie wojskowym.[2] Objęci są nim również studenci i absolwenci szkół wyższych oraz żołnierze rezerwy powołani na ćwiczenia wojskowe.

Istota szkolenia Sił Zbrojnych RP polega na ciągłym, ustawicznym rozszerzaniu wiedzy oraz doskonaleniu umiejętności, w celu osiągnięcia i utrzymywania zdolności przez dowództwa i sztaby oraz wojska do przeciwdziałania lub podjęcia działań na wszelkiego rodzaju zagrożenia militarne i niemilitarne, zarówno w układzie narodowym, sojuszniczym (koalicyjnym) lub wielonarodowym.

Proces szkolenia sił zbrojnych podlega ciągłej modyfikacji i dostosowaniu jego treści, form i metod stosownie do potrzeb i nowych wyzwań przyszłości.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, że proces szkolenia podporządkowany jest osiągnięciu zamierzonych celów szkolenia. Cele szkolenia spełniają, zatem nadrzędną rolę w systemie szkolenia sił zbrojnych, decydują o doborze treści, te zaś wywierają decydujący wpływ na dobór form i metod szkolenia. Precyzyjnie wyodrębnione cele są podstawą do zorganizowanego i efektywnego działania ukierunkowanego na ich osiągnięcie.

---

[1] Konstytucja RP, art.26, ust.1.

[2] Rodzaje SZ RP (Wojska Lądowe, Siły Powietrzne, Marynarka Wojenna), Dowództwo Garnizonu Warszawa, Wojskowe Służby Informacyjne, Żandarmeria Wojskowa, jednostki i komórki organizacyjne bezpośrednio podległe Ministrowi Obrony Narodowej.

Cele szkolenia określają kierunki profesjonalnego kształcenia i doskonalenia kadry, przygotowania organów dowodzenia i wojsk na wszystkich szczeblach organizacyjnych.

Zasadniczym **celem** szkolenia Sił Zbrojnych RP jest przygotowanie dowództw, sztabów i wojsk do osiągnięcia i utrzymania wymaganych zdolności operacyjnych oraz przygotowanie żołnierzy zawodowych i zasadniczej służby wojskowej oraz żołnierzy rezerwy do realizacji zadań zgodnie z kompetencjami i obowiązkami wynikającymi z zajmowanych stanowisk służbowych i przydziałów mobilizacyjnych.

Cele szkolenia determinowane są określonymi w dokumentach ustawowych i wykonawczych, zadaniami sił zbrojnych realizowanymi w ramach systemu bezpieczeństwa państwa.

Główne kierunki i cele szkolenia w cyklu wieloletnim określa Szef Sztabu Generalnego WP, które ujmuje się w Programie Rozwoju Sił Zbrojnych RP oraz modyfikuje w kolejnym cyklu planistycznym. Szczegółowe zadania w obszarze szkolenia formułuje, uwzględniając propozycje innych komórek organizacyjnych, szef właściwego do posiadanych kompetencji Generalnego Zarządu SG WP i ujmuje w planie funkcjonalnym. W cyklu rocznym zasadnicze cele szkoleniowe i zadania - na poziomie strategicznym – każdorazowo ujmowane są w „Dyrektywie Szefa Sztabu Generalnego WP do działalności Sił Zbrojnych RP". Na tej podstawie Dowódcy Rodzajów Sił Zbrojnych RP w swoich rozkazach i wytycznych, stosownie do posiadanych kompetencji, określają zadania szkoleniowe dla podległych wojsk – na poziomie operacyjnym.

Reasumując głównym celem szkolenia (wszystkich szczebli organizacyjnych Sił Zbrojnych RP) jest osiągnięcie i utrzymanie wymaganego stopnia zdolności bojowej przez jednostki wysokiej gotowości bojowej oraz zapewnienie pozostałym kategoriom sił warunków szkolenia na poziomie umożliwiającym osiągnięcie w zakładanych terminach zdolności do wykonywania zadań zgodnie z ich przeznaczeniem[1].

---

[1] Por. *Program szkolenia organów dowodzenia Sił Zbrojnych RP na lata 2001 – 2006.* Szt. Gen. WP – Generalny Zarząd Organizacyjny. Warszawa 2001, s.7; Halik J., System szkolenia wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP w czasie pokoju, cz. II, str. 33.

Proces szkolenia powinien zapewnić osiągnięcie zdolności do:

organom dowodzenia szczebla strategicznego

– planowania i prowadzenia wspólnych operacji militarnych w ramach Połączonych Sił Zbrojnych NATO zgodnie z Art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego oraz działań militarnych i niemilitarnych prowadzonych na mocy postanowień organizacji międzynarodowych, a wynikających z konieczności reagowania w sytuacjach i obszarach zainteresowania NATO i poza nim.

organom dowodzenia szczebla operacyjno – taktycznego

– planowania i prowadzenia wspólnych z siłami sojuszniczymi operacji obronnych i kryzysowych na i poza terytorium kraju, a także do przyjęcia sił wzmocnienia i realizacji na ich rzecz zadań wynikających z funkcji państwa gospodarza (HNS).

Z **celu głównego** wynikają **cele szczegółowe** (rys.3.) szkolenia, które można przedstawić następująco[1]:

W sferze działań militarnych:

na terytorium kraju:

– wszechstronne przygotowanie do planowania, organizowania i prowadzenia działań strategicznych i operacyjno – taktycznych w różnych warunkach w wypadku operacji na terytorium kraju;

– utrzymanie wysokiej sprawności do rozwiązywania złożonych problemów kryzysowych oraz likwidacji konfliktów zbrojnych o małej skali;

poza granicami kraju:

- przygotowanie do udziału w operacjach wojskowych na obszarze zainteresowania NATO w ramach obrony kolektywnej;

- nabywanie umiejętności w realizacji zadań wynikających z planowania i prowadzenia operacji reagowania kryzysowego poza obszarem NATO;

- utrzymanie gotowości do udziału w misjach pokojowych prowadzonych pod patronatem (na mocy postanowień) ONZ, OBWE, UE lub NATO;

---

[1] J. Halik, *System szkolenia* ..., cz.II, wyd. cyt., s. 34



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Program szkolenia organów dowodzenia Sił Zbrojnych RP na lata 2001 – 2006.* Szt. Gen. WP – Generalny Zarząd Organizacyjny. Warszawa 2001, s.7; J. Halik, *System szkolenia wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP w czasie pokoju*, cz. II, str. 33.

Rys. 1.1. Cele szkolenia wojsk lądowych

W sferze działań niemilitarnych:

a) *na terytorium kraju*:

- przygotowanie do udziału w edukacji obronnej społeczeństwa oraz przygotowanie kadr administracji rządowej i samorządowej szczebla wojewódzkiego, powiatowego i gminnego;

- wypracowanie i doskonalenie zasad i sposobów działania oraz współdziałania między dowództwami poszczególnych szczebli organizacyjnych sił zbrojnych RP, a terenową administracją rządową i samorządową w zakresie likwidacji klęsk żywiołowych, katastrof i skażeń ekologicznych.

b) *poza granicami kraju*:

- przygotowanie wytypowanych jednostek (oddziałów) lub oficerów do pełnienia funkcji rozjemczych lub obserwatorów w ramach misji pokojowych ONZ;

- utrzymanie gotowości do niesienia pomocy w ramach likwidacji skutków klęsk żywiołowych i humanitarnej na terytorium państw sojuszu lub najbliższym otoczeniu Polski.

Tak określone cele szkoleniowe osiągane mogą być w toku szkolenia strategiczno-operacyjnego i operacyjno-taktycznego realizowanego w systemie sojuszniczym i narodowym[1].

Siły Zbrojne RP w czasie pokoju, poprzez ciągłe szkolenie przygotowują się do przeciwdziałania określonym zagrożeniom godzącym w interes bezpieczeństwa państwa oraz do uczestnictwa w operacjach reagowania kryzysowego i wojennych. Szkolenie zapewnia osiągnięcie przez siły zbrojne zdolności do wypełniania następujących misji wynikających ze Strategii Wojskowej RP: zapewnienia bezpieczeństwa w czasie pokoju, wspierania procesu stabilizacji i operacji humanitarnych, zapobiegania konfliktom lokalnym i regionalnym oraz udziału w ich rozwiązywaniu, udziału w działaniach antyterrorystycznych, odparcia ataku strategicznego.

Zgodnie z przeznaczeniem siły zbrojne szkolą się do realizacji następujących **zadań**:

1. Zapewnienie bezpieczeństwa w czasie pokoju:

– monitorowanie i ochrona przestrzeni powietrznej oraz wspieranie ochrony granicy lądowej i wód terytorialnych;

– prowadzenie działalności rozpoznawczej i wywiadowczej;

– prowadzenie współpracy wojskowej w zakresie rozwoju i stosowania środków budowy zaufania i bezpieczeństwa w bezpośrednim otoczeniu Polski i na świecie;

– implementacja postanowień porozumień rozbrojeniowych oraz nadzór nad ich realizacją;

– wspieranie władz państwowych oraz administracji publicznej, głównie w wypadku zagrożeń niemilitarnych (klęsk żywiołowych i katastrof);

– prowadzenie działań poszukiwawczo-ratowniczych;

---

[1] Tamże, s. 8.

– realizacja zabezpieczenia topograficznego i działalności hydrograficzno-meteorologicznej;

– oczyszczanie terenu z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych pochodzenia wojskowego;

– monitorowanie i likwidacja skażeń promieniotwórczych, chemicznych i biologicznych na terytorium kraju.

2. Wspieranie procesu stabilizacji i operacji humanitarnych:

– udział w operacjach utrzymania pokoju prowadzonych przez NATO, UE i ONZ oraz wynikających z innych porozumień międzynarodowych;

– wspieranie operacji humanitarnych prowadzonych przez organizacje międzynarodowe, rządowe i inne.

3. Zapobieganie konfliktom lokalnym i regionalnym oraz udział w ich rozwiązywaniu:

– obrona terytorium kraju;

– udział w likwidacji konfliktu lokalnego lub regionalnego na obszarze NATO, zgodnie z art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego;

– udział w likwidacji konfliktu lokalnego lub regionalnego poza obszarem odpowiedzialności NATO.

4. Udział w działaniach antyterrorystycznych:

– prowadzenie działań prewencyjnych;

– obrona przed atakami terrorystycznymi;

– udział w czynnym zwalczaniu terroryzmu;

– udział w likwidacji skutków działań terrorystycznych.

5. Odparcie ataku strategicznego:

– prowadzenie strategicznej operacji obronnej na terytorium RP;

– udział w operacji obronnej poza obszarem kraju odpowiednio do zobowiązań sojuszniczych i koalicyjnych.

Zasadniczym kryterium charakteryzującym zdolności operacyjne sił zbrojnych jest osiągnięcie określonego poziomu wyszkolenia oraz ich zgrania i zsynchronizowania do prowadzenia operacji połączonych w układzie narodowym i sojuszniczym.

Organa dowodzenia wszystkich poziomów organizacyjnych sił zbrojnych szkolą się w zakresie przygotowania i prowadzenia operacji połączonych (działań bojowych) w ramach Sojuszu zgodnie z Art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego oraz działań militarnych i niemilitarnych prowadzonych poza Art. 5;

Wojska Lądowe szkolą się do prowadzenia, samodzielnie oraz wspólnie z innymi rodzajami sił zbrojnych i siłami sojuszniczymi, kolektywnej obrony oraz do udziału w operacjach reagowania kryzysowego i operacjach pokojowych na i poza terytorium kraju, a także do przyjęcia sił wzmocnienia i realizacji zadań wynikających z funkcji państwa-gospodarza.

Siły Powietrzne szkolą się do prowadzenia działań połączonych z komponentami Wojsk Lądowych i Marynarki Wojennej w układzie narodowym oraz wykonywania zadań w ramach Zintegrowanego Systemu Obrony Powietrznej NATO i działania w wielonarodowym zgrupowaniu powietrznym na i poza obszarem kraju, a także do przyjęcia sił wzmocnienia i realizacji zadań wynikających z funkcji państwa-gospodarza;

Marynarka Wojenna szkoli się do prowadzenia działań połączonych z komponentami Wojsk Lądowych i Sił Powietrznych w układzie narodowym, wspólnych z siłami Sojuszu operacji morskich w rejonie Morza Bałtyckiego oraz do działania w składzie wielonarodowych zespołów okrętów na innych akwenach, a także do przyjęcia morskich sił sojuszniczych w bazach MW i realizacji zadań wynikających z funkcji państwa-gospodarza.

Wojskowe Służby Informacyjne, Żandarmeria Wojskowa, Siły Specjalne oraz jednostki instytucje zabezpieczające i wspierające, szkolą się do prowadzenia działań wynikających z ich operacyjnego przeznaczenia oraz do wspierania działań wojsk operacyjnych.

Szczegółowe zadania szkoleniowe w odniesieniu do poszczególnych rodzajów sił zbrojnych wynikają z transformacji na grunt praktyki szkoleniowej „Celów i Wymagań Długoterminowych dla Sił Zbrojnych RP" oraz unormowań zawartych w dokumentach ratyfikowanych przez stronę polską.

Stosownie do realizowanych misji i zadań **priorytetami w szkoleniu** są:

– przygotowanie **wojsk operacyjnych** do wykonywania zadań w kraju i poza jego terytorium w strukturach Sojuszu oraz w składzie sił międzynarodowych.

– przygotowanie **wojsk wsparcia krajowego** do wykonywania zadań wspierających i zabezpieczających działania wojsk operacyjnych oraz realizacji innych zadań obronnych we współdziałaniu z pozamilitarnymi elementami systemu obronnego państwa.

Wszechstronne **wyszkolenie kadry**, zgranie i doskonalenie stanów osobowych do wykonywania zadań wynikających z wojennego przeznaczenia organów dowodzenia oraz postanowień organizacji międzynarodowych w zakresie utrzymania lub wymuszania pokoju w obszarach konfliktu i udziału w operacjach antyterrorystycznych.

Podtrzymanie i doskonalenie, w ramach ćwiczeń wojskowych, umiejętności i kwalifikacji **żołnierzy rezerwy** do wykonywania obowiązków wynikających z przewidywanych stanowisk (funkcji) w razie ogłoszenia mobilizacji, stanu wojennego i w czasie wojny.

Proces szkolenia sił zbrojnych ukierunkowany jest na wszechstronne przygotowanie dowództw (sztabów), oddziałów, pododdziałów, grup zadaniowych i żołnierzy do wykonywania zadań zgodnie z przeznaczeniem i innych określonych przez przełożonych.

Z przedstawionych celów oraz zadań wynikają bezpośrednio **treści szkolenia** poszczególnych związków operacyjnych, taktycznych oraz oddziałów (pododdziałów). W myśl zadań wynikających z kompetencyjnego zakresu odpowiedzialności szkoleniowej dowódcy określonych szczebli dowodzenia są odpowiedzialni za dobór treści i takie zorganizowanie szkolenia, aby stojące przed nimi zadania były traktowane priorytetowo i praktycznie wyćwiczone. Stwarza to wymóg stosowania w szkoleniu określonej problematyki o treściach ściśle związanych z zadaniem głównym, które formułuje przełożony[1]. Inaczej mówiąc współczesne przygotowanie profesjonalne indywidualne i zespołowe kadry Sił Zbrojnych RP (dowództw) jest uwarunkowane zadaniami wynikającymi z wojennego przeznaczenia określonych dowództw.

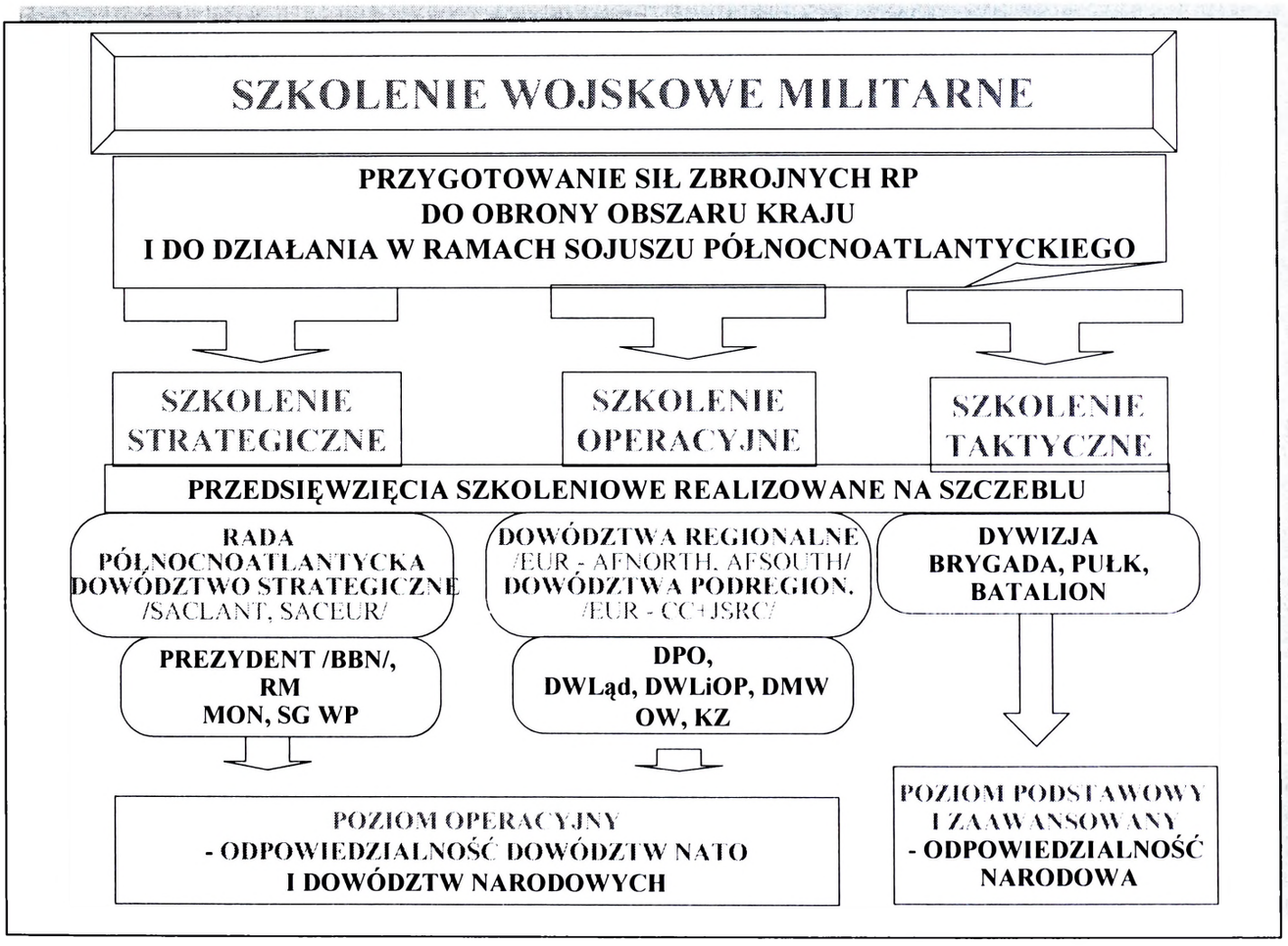
---

[1] Zadanie główne formułuje dowódca (przełożony) dla podwładnego. Np. dla dowódcy (dowództwa) Wojsk Lądowych SZ RP zadanie formułuje w swoim rozkazie do działalności szkoleniowej na rok – szef Szt. Gen. WP, dla dowódcy (dowództwa) Korpusu – Dowódca Wojsk Lądowych, dla dowódcy (dowództwa) dywizji – dowódca korpusu w swoim rozkazie szkoleniowym na dany rok itd.

W związku z powyższym, treści szkolenia powinny sprzyjać przygotowaniu do działania dowództw i wojsk w różnych sytuacjach (w czasie pokoju, kryzysu lub wojny).

Problematykę szkolenia ze względu na szczebel dowodzenia można rozpatrywać jako szkolenie (rys. 1.2): strategiczne, operacyjne i taktyczne.

Szkolenie strategiczne – to zorganizowanie w czasie pokoju przedsięwzięcia szkoleniowe (w tym ćwiczenia) dla centralnych ośrodków decyzyjnych kierujących siłami zbrojnymi oraz elementów centralnych organów administracji państwowej, a także centralnych organów zarządzania i kierowania ogniwami pozamilitarnymi w celu ich przygotowania do rozwiązywania zasadniczych problemów strategii obronnej państwa i sojuszu północnoatlantyckiego.



Źródło: Opracowano na podstawie: J. Halik, *System szkolenia wojsk Lądowych sił Zbrojnych RP w czasie pokoju cz. II*, str. 36

Rys. 1.2. Typologia szkolenia wojskowego

Szkolenie operacyjne – to realizowane w czasie pokoju przedsięwzięcie szkoleniowe (w tym ćwiczenia) dla dowództw: okręgów wojskowych, rodzajów sił zbrojnych, związków operacyjnych (korpusów), organów administracji państwowej i terenowej, a także okręgowych, regionalnych, rejonowych oraz wojewódzkich organów zarządzania i kierowania ogniwami pozamilitarnymi mające na celu przygotowanie ich do realizacji zadań operacyjnych w strefach odpowiedzialności okręgu w ramach obrony obszaru kraju lub prowadzenia operacji sojuszniczych w ramach NATO,

Szkolenie taktyczne – to prowadzone w czasie pokoju przedsięwzięcia szkoleniowe (w tym ćwiczenia) związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów wszystkich rodzajów sił zbrojnych oraz rodzajów wojsk, a także organów samorządów terytorialnych i ogniw pozamilitarnych w celu przygotowania ich do prowadzenia walki w rejonach odpowiedzialności lub w składzie sił międzynarodowych w ramach NATO.

Generalnie problematyka szkolenia Sił Zbrojnych RP realizowana w toku procesu szkolenia powinna zawierać między innymi treści pozwalające na:

- doskonalenie umiejętności planowania i prowadzenia operacji, bitew i walk w tym dowodzenia wojskami na terytorium kraju;
- organizowania działań w ramach ugrupowania strategicznego, operacyjnego (taktycznego) lub samodzielnie;
- współdziałanie z wojskami obrony terytorialnej, organami administracji rządowej i samorządu terytorialnego;
- osiągnięcie i ugruntowanie interoperacyjności w zakresie realizacji zadań w ramach struktur (ugrupowań) narodowych i sojuszniczych zarówno na terytorium kraju jak i też poza granicami, w tym także przygotowanie do udziału w operacjach kryzysowych i humanitarnych;
- kształtowanie umiejętności kadry poszczególnych ośrodków decyzyjnych Sił Zbrojnych (dowództw) i wojsk korpusów, dywizji, brygad (pułków) oraz batalionów w zakresie planowania i realizacji przemieszczeń (marszów) i przegrupowań różnymi sposobami, w różnym terenie;
- wewnętrzne zgrywanie struktur ośrodków decyzyjnych (dowództw) w prowadzeniu operacji sojuszniczych i reagowania kryzysowego.

1.3. Zasady szkolenia

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, iż głównymi prawidłowościami procesu dydaktycznego w wojsku są *zasady nauczania*, (uczenia się), które stanowią system podstawowych twierdzeń określających tylko pośrednie cele, treści, formy i metody oraz organizację procesu szkolenia (kształcenia) oraz analizę jego wyników[1]. Nie dotyczą one jednakże szczegółowych wskazań, co do postępowania nauczyciela czy ucznia w procesie szkolenia lub przedsięwzięciu szkoleniowym.

Zasady dydaktyczne, zatem należy rozumieć *jako normy postępowania dydaktycznego, których przestrzeganie pozwala nauczycielowi zaznajomić uczniów z podstawami usystematyzowanej wiedzy, rozwijać ich zainteresowania i zdolności poznawcze, wpajać im określone poglądy i przekonania oraz wdrażać do samokształcenia (samodoskonalenia)*[2].

Tak rozumiane zasady służą realizacji celów kształcenia i obowiązują w pracy w różnych środowiskach szkolenia (kształcenia) w wojsku tzn. w szkoleniu żołnierzy, oficerów, ośrodków decyzyjnych (dowództw) z różnych przedmiotów szkolenia operacyjno-taktycznego oraz bojowego. Podobnie określone zasady nauczania, a w wojsku szkolenia (kształcenia) definiuje K. Kruszewski[3] oraz J. Zakrzewski[4].

Różne są oczywiście poglądy na ilość stosowanych zasad. Niektórzy przedstawiciele dydaktyki proponują oprócz powszechnie znanych i stosowanych jeszcze inne zasady natury prakseologicznej, socjologicznej czy też ogólnopedagogicznej oraz organizacyjnej.

W dydaktyce wojskowej, a konkretnie w szkoleniu (kształceniu) wojskowym wyróżnia się cały kompleks zasad, do których można zaliczyć[5]:

a) zasadę świadomego i aktywnego udziału w procesie kształcenia;

---

[1] Cz. Kupisiewicz, *Podstawy dydaktyki ogólnej*, BAW, Warszawa 1996, s. 112.
[2] Tamże, s. 112.
[3] K. Kraszewski, *Kształcenie w szkole wyższej*, PWN, Warszawa1973.
[4] J. Zakrzewski, *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej*, ASG WP Warszawa 1974, s. 85.
[5] Tamże, s. 85.

b) zasadę wiązania teorii z praktyką, zwaną niekiedy zasadą realizmu lub gotowości bojowej;
c) zasadę poglądowości;
d) zasadę jedności kształcenia indywidualnego i zespołowego;
e) zasadę przystępności (stopniowania trudności);
f) zasadę systematyczności;
g) zasadę trwałości zdobytej wiedzy, umiejętności i nawyków i kształtowania postaw.

Spośród wymienionych zasad dydaktycznych decydujący wpływ na wyniki kształcenia żołnierzy, oficerów (kadry) poszczególnych dowództw i wojsk ma bez wątpienia **zasada świadomego i aktywnego udziału szkolonych w procesie kształcenia i wychowania**.

Realizując jej założenia należy zmierzać do odzwierciedlenia aktywnej roli szkolonego tzn. traktowanie go jako podmiot szkolenia (kształcenia), a nią jako biernego uczestnika. Aktywne i świadome uczestnictwo szkolonych w procesie szkolenia (kształcenia) to rozumienie celów kształcenia i wychowania, a także współdziałanie nad kształtowaniem swojej osobowości. W myśl tej zasady wszyscy dowódcy, instruktorzy, wykładowcy powinni tak organizować proces szkolenia (kształcenia), aby szkoleni lepiej rozumieli cel szkolenia (kształcenia) operacyjnego, taktycznego, taktyczno-specjalnego, bojowego, akceptowali je, a zarazem świadomie i aktywnie współdziałali w pracy nad własnym kształceniem i wychowaniem. Oczywiście z innym rodzajem aktywności będziemy mieli do czynienia w czasie zajęć taktycznych w terenie, a z innym w czasie zajęć teoretycznych w audytorium. W pierwszym przypadku będzie chodziło o aktywność motoryczną, zaś w drugim o aktywność intelektualną (umysłową). Zasada ta wyznacza oczywiście obok aktywnej postawy szkolonych również kierowniczą rolę szkolącym, czyli dowódcom, instruktorom i wykładowcom. Zasada ta nakłada także na nich obowiązek tworzenia warunków dla rozwijania świadomej aktywności, rozwijania

ciekawości poznawczej, spostrzegawczości, uwagi, wyobraźni, myślenia logicznego, samodzielności w myśleniu i działaniu itd.[1].

Każda działalność człowieka myślącego jest działaniem świadomym, czyli skierowanym na jakiś określony cel, czyli w pewnym sensie zaplanowanym i kontrolowanym. Jeżeli więc uświadomimy szkolonym potrzebę zdobywania określonych wiadomości, czy wykonania określonych czynności praktycznych i oni to przyjmą ze zrozumieniem, to wówczas ich działanie będzie zmierzać świadomie do osiągnięcia jak najlepszego poziomu w tym zakresie. Nie mogą oczywiście w tym przypadku wystarczyć motywy szkolenia (kształcenia), które wypływają z polecenia, rozkazów, czy też strachu przed złą oceną. Zasada świadomości i aktywności pociąga za sobą konieczność stałego przygotowania żołnierzy, oficerów, dowództw (ośrodków decyzyjnych) do samodzielnego wykonywania zadań, rozwijania zainteresowań swoją specjalnością i w ogóle służbą wojskową. Założenia (postulaty) tej zasady respektowane będą wówczas, jeżeli zdobywana wiedza, umiejętności i nawyki staną się dla żołnierzy niezbędnym warunkiem ich sprawnego działania na przyszłym polu walki.

Zasada wiązanie teorii z praktyką jest również istotną, jeśli chodzi o proces szkolenia indywidualnego (profesjonalnego) oficerów, podoficerów, żołnierzy, słuchaczy, studentów szkół wojskowych, a także zbiorowego dowództw i wojsk. Zasadę tę w warunkach szkolenia wojskowego określa się często jako zasadę realizmu lub gotowości bojowej.

W myśl tej zasady podstawą szkolenia (kształcenia) i wychowania wojskowego powinny być zajęcia praktyczne. Zajęcia (ćwiczenia) realizowane na przykoszarowych placach, salach wykładowych, gabinetach specjalistycznych nie pozwalają na takie przygotowanie szkolonych jak w czasie zajęć w terenie podczas różnego typu, rodzaju lub odmiany ćwiczeń prowadzonych na poligonach, strzelnicy, torze taktycznym.

Organizowane tam zajęcia (ćwiczenia) stwarzają najdogodniejsze warunki do aktywnych działań praktycznych, które często wymagają wszechstronnych umiejętności i niezwykłej sprawności fizycznej. Tego rodzaju zajęcia sprzyjają wiąza-

---

[1] Por. J. Bogusz, *Dydaktyka wojskowa,* BWW Warszawa, s. 128; J. Halik, *System szkolenia* ..., cz. III, wyd cyt., s. 36.

niu teorii z praktyką, dają też możliwość uświadomienia szkolonym wizji współczesnego pola walki, wpływają na osiągnięcie umiejętności praktycznego działania w sytuacjach zagrożenia.

Kierując się wymogami zasady wiązania teorii z praktyką (realizmu) umożliwia się szkolonym zdobywanie nowych wiadomości i umiejętności nie przez schematyczne odtwarzanie wyuczonych twierdzeń, obrazów lub naśladowanie czynności dowódcy, instruktora czy wykładowcy, ale przez obserwację pola walki, analizę zachodzących zdarzeń, zjawisk, doświadczenie oraz działalność praktyczną. Kształtowanie osobowości szkolonych żołnierzy, oficerów, dowódców, specjalistów wojskowych, opanowanie przez nich wiedzy i sposobów postępowania staje się skuteczniejsze tym, im w większym stopniu będą oni łączyć przyswojone wiadomości o charakterze teoretycznym z praktyką działania, wiązać naukę z techniką i wyrabiać umiejętność posługiwania się wiedzą niezbędną na danym stanowisku (funkcji) w konkretnym czasie lub sytuacji pola walki.

Efektywność szkolenia (kształcenia) osiąga się wówczas, gdy przekazując szkolonym określone treści równocześnie wskazujemy im skuteczne sposoby jej wykorzystania w konkretnych warunkach życia wojskowego lub działania na polu walki.

Zasada poglądowości to zasada, która należy do najwcześniej sformułowanych, a zarazem najbardziej rozpowszechnionych zasad nauczania (kształcenia). Zasada poglądowości jest zaprzeczeniem werbalizmu gdyż prowadzi ona do ukształtowania w świadomości szkolonych jasnych, dokładnych i prawidłowych wyobrażeń oraz obrazów poznawanych przedmiotów i zjawisk.

Respektowanie wymogów zasady poglądowości wiąże poznanie zmysłowe z poznaniem umysłowym i zapewnia sprawdzanie tego poznania w praktycznym działaniu. Chodzi tutaj przede wszystkim o to, aby za słowami kryła się rzeczywistość, aby określone słowa i ich zastosowanie sygnalizowały (przedstawiały) żołnierzom konkretne rzeczy, czynności, procesy i zjawiska. W procesie szkolenia (kształcenia) w wojsku współdziałanie spostrzegania z żywym słowem, czyli łączenie tego, co konkretne z tym, co ogólne następuje w czasie wykładów, ćwiczeń gdzie przedstawione fakty, zjawiska są wzbogacane określonymi przedmiotami np.: egzemplarzami broni, sprzętu, modeli działających, lub przedstawione w fil-

mie, w telewizji, przy wykorzystaniu makiet, map, fotografii, przezroczy, schematów, diagramów, obrazów graficznych itp. Szczególnego znaczenia nabiera tutaj zorganizowanie określonego sposobu obserwacji, czyli kierowanego spostrzegania.

Zasada poglądowości wskazuje również na możliwość kojarzenia poznania teoretycznego, umysłowego i zmysłowego z działaniem praktycznym występującym najczęściej w czasie zajęć (ćwiczeń) na poligonie, placu ćwiczeń z udziałem wojsk sprzętu bojowego przy wszechstronnej pozoracji zarówno działań przeciwnika jak również pola walki. Samo nagromadzenie środków poglądowych w postaci rzeczywistych przedmiotów (broń, sprzęt itp.) lub substytutów tych przedmiotów zobrazowanych na obrazach, modelach itp. nie przesądzą jeszcze o wynikach szkolenia (kształcenia). Również przykład osobisty dowódcy, instruktora, wykładowcy będzie wykorzystywany w realizacji zasady poglądowości. Szczególnie ma to miejsce w szkoleniu pojedynczych żołnierzy, ale także w szkoleniu dowództw słuchaczy (studentów) szkół, uczelni wojskowych. W każdej jednak formie zasada poglądowości nie znosi szablonów. Zawsze wymaga twórczego podejścia do sposobów i okoliczności jej wykorzystania.

W działalności szkoleniowej wojska szczególne znaczenie ma **zasada jedności szkolenia (kształcenia) indywidualnego i zespołowego**.

Do najważniejszych zadań wszelkiej działalności dydaktycznej w wojsku należy przygotowanie żołnierzy, oficerów, dowództw i wojsk do działań w zespołach. Nie tylko pojedynczy żołnierze, ale również pododdziały, oddziały, związki taktyczne itd. a także dowództwa powinny ze sobą współpracować posługując się określoną wiedzą i umiejętnościami.

Zgodnie z wymogami wymienionej zasady podstawą kształcenia zbiorowego jest indywidualne kształcenie poszczególnych żołnierzy oficerów dowództw, specjalistów wojskowych itp. Oznacza to, że nie da się oddzielić dobrze zorganizowanej pracy zespołu od solidnej, indywidualnej pracy każdego żołnierza.

Uczenie żołnierzy, kadry zawodowej, dowódców, oficerów dowództwa, specjalistów, słuchaczy (studentów) szkół i uczelni wojskowych do działania w kolektywie (zespole, sekcji, sztabie, pododdziale itp.) prowadzi najczęściej do zespolenia (zgrania) indywidualnych umiejętności, wysiłków, czynności we wspólny czyn.

Kształcenie kolektywne i zespołowe ma, więc służyć doskonaleniu współdziałania jego koordynacji w wykonywaniu złożonych i trudnych zadań (czynności). Wiadomo, bowiem, że tak jak w przeszłości tak i obecnie doskonalenie (zgrywanie) dowództwa ma kapitalne znaczenie ze względu właśnie na współdziałanie w wykonywaniu czynności przez wiele osób funkcyjnych, po to, aby na czas i precyzyjnie przedstawić dane (kalkulacje, propozycje) dowódcy do podjęcia decyzji i sformułowania zamiaru działania. Dlatego przygotowanie dobrze działających zespołów ludzkich (w wojsku drużyn, plutonów, kompanii itd., czy też sztabów różnych szczebli) będzie możliwe tylko dzięki dobremu przygotowaniu indywidualnemu oficerów dowództw, (ośrodków decyzyjnych), specjalistów, żołnierzy itd.

Konkludując w działalności szkoleniowej wojska najpierw realizuje się przygotowanie indywidualne poszczególnych szkolonych, a następnie uczy się ich działania w zespole (dowództwie), pododdziale.

Obok zasad już wymienionych bardzo ważne znaczenie w szkoleniu (kształceniu) wojskowym ma również **zasada przystępności** lub też zwana często **stopniowania trudności**. Podobnie jak zasada poglądowości tak i zasada przystępności wymaga uwzględniania właściwości intelektualno-poznawczych, emocjonalno-wolicjonalnych i fizycznych szkolonych. Również przy doborze materiału (problematyki) nauczania prowadzący szkolenie (kształcenie) powinien mieć na względzie poziom (zakres) przygotowania szkolonych, także metody nauczania powinny być dostosowane do ich poziomu, po to, aby umożliwiły im opanowanie materiału. Mając to na względzie można stwierdzić, że inne metody nauczania (kształcenia) będzie stosował prowadzący zajęcie dowódca, instruktor, wykładowca z żołnierzami zasadniczej służby wojskowej, inne ze studentami (słuchaczami) szkół (uczelni) wojskowych, a jeszcze inne z kadrą dowództw (ośrodków decyzyjnych). Z zasady przystępności (stopniowania trudności) wynika szereg bardziej od niej szczegółowych reguł dydaktycznych takich jak: w nauczaniu należy przechodzić od tego, *co jest dla szkolonego bliskie do tego, co dalsze*, lub inna reguła podobna w nauczaniu należy przechodzić *od tego, co jest dla szkolonych łatwiejsze do tego, co trudniejsze*.

Przestrzeganie owej zasady oraz jej szczegółowych reguł jest warunkiem koniecznym skuteczności wszelkiego szkolenia (kształcenia) szczególnie w wojsku.

Zasada ta zobowiązuje szkolonych do stawiania odpowiednich wymagań szkolonym. Wymagania zbyt niskie lub zbyt wysokie, nie mobilizują, a wręcz powodują stagnację w rodzaju intelektualnym i psychomotorycznym.

Poza wymienionymi regułami dydaktycznymi w ramach tej zasady funkcjonują jeszcze inne, które warto tutaj wymienić i tak:

- w nauczaniu należy przechodzić od tego co jest szkolonym znane do tego co nowe i nieznane;
- w szkoleniu (kształceniu) należy także uwzględniać różnice w tempie pracy i stopniu (zaangażowania) zaawansowania w nauce poszczególnych szkolonych.

Przedstawione wyżej *reguły* dydaktyczne to najważniejsze, które winno się stosować realizując zasadę przystępności[1].

Kolejną zasadą ułatwiającą szkolenie (kształcenie) żołnierzy, oficerów, dowództw (ośrodków decyzyjnych) oddziałów, pododdziałów jest **zasada systematyczności**. Od dowódców, instruktorów, wykładowców wymaga ona zachowania planowego i logicznego ułożonego porządku w szkoleniu i wychowaniu oraz konsekwentnego kierowania pracą szkolonych w celu opanowania przez nich określonego zasobu wiadomości, umiejętności i nawyków. Dlatego ważnym jest, aby prowadzący zajęcia zwracali uwagę na odpowiednie związki logiczne i proporcje między przyswojeniem przez szkolonych wiedzy teoretycznej i praktycznej oraz między stosowaniem form szkolenia (kształcenia) oraz form kontroli. Kierując się podstawowymi regułami dydaktycznymi wynikającymi z tej zasady należy zawsze podawać treści szkolenia (kształcenia) we właściwej kolejności, i w określonym porządku, wiązać treści nieznane ze znanymi, łączyć określone wiadomości, umiejętności i nawyki razem w jedną całość, stale podkreślać to, co w danym temacie (problematyce) jest najważniejsze (tzw. środki ciężkości); troszczyć się, aby nabyte wiadomości i umiejętności stanowiły podstawę do opanowania nowego materiału; systematycznie kontrolować i wyłaniać zainteresowania i uzdolnienia szkolonych. Przestrzeganie tej zasady wiąże się również z systematycznym powtarzaniem i utrwalaniem zdobytej wiedzy, umiejętności i nawyków.

---

[1] Por. Cz. Kupisiewicz, *Podstawy* ... wyd. cyt., s. 120; J. Halik , *System szkolenia* ..., cz. III, wyd cyt., s. 38.

W zależności od poziomu szkolenia (kształcenia) sprawdzenie opanowania określonej wiedzy i umiejętności może następować poprzez różnego rodzaju formy kontroli jak np.: wypowiedzi ustne, referaty, prace pisemne (testy, sprawdziany), prace koncepcyjne itp. Generalnie należy podkreślić, że im więcej szkoleni stosują w swojej pracy zasady systematyczności i planowości działań tym bardziej ich praca będzie efektywna i skuteczna. Szkolenie (kształcenie) żołnierzy wszystkich stopni i poziomów staje się tym skuteczniejsze im w szerszym zakresie przestrzegane będą **zasady trwałości przyswajanej wiedzy i umiejętności oraz postaw**. Chociaż wiadomo jest, że rezultaty szkolenia (kształcenia) zależą prawie zawsze od aktywności szkolonych oraz ich motywacji to i tak nie należy rezygnować z zasady trwałości wiedzy i umiejętności. W myśl tej zasady szkolący (dowódcy, instruktorzy, wykładowcy) powinni tak dobierać treści szkolenia (kształcenia), stosować takie metody i środki, aby przyswajane wiadomości, umiejętności i nawyki oraz postawy stawały się coraz trwalsze, dokładniejsze i głębokie, usystematyzowane i użyteczne. Generalnie chodzi o to, aby zdobyte wiadomości, umiejętności szkolony mógł wykorzystać w różnym miejscu, czasie w działaniu praktycznym, a szczególnie w warunkach przyszłego pola walki. Ponadto wiadomo z praktyki szkoleniowej, iż systematyczna kontrola oraz obiektywne ocenianie szkolonych jest ważnym czynnikiem wpływającym na trwałość wiedzy opanowanej zarówno w salach wykładowych, jak i w czasie szkolenia poligonowego podczas ćwiczeń.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, że ponadto, w oparciu o wieloletnie doświadczenia narodowe oraz państw członkowskich NATO w praktycznej realizacji procesu szkolenia równolegle stosuje się zasady (reguły) oraz standardy obejmujące:

Szkolenie wojsk zgodnie z obowiązującymi założeniami doktrynalnymi – oznacza stosowanie w procesie szkolenia (na wszystkich poziomach dowodzenia) treści zawartych w narodowych dokumentach doktrynalnych opracowanych na podstawie dokumentów sojuszniczych (Publikacji Sojuszniczych i Porozumień Standaryzacyjnych, w tym głównie Doktryny Operacyjnej – Operacje Połączone), a także stosowanie ujednoliconych procedur oraz form i metod pracy dowództw i

działania wojsk umożliwiających prowadzenie wspólnych operacji w układzie sojuszniczym (koalicyjnym) i wielonarodowym.

Szkolenie broni połączonych – polegające na przygotowaniu wszystkich rodzajów wojsk równocześnie do wspólnych działań taktycznych. Stanowi ono podstawę przygotowania do prowadzenia operacji połączonych. Wyraża się to przez zintegrowanie w procesie szkolenia działania wszystkich elementów komponentów bojowych, wsparcia i zabezpieczenia lub odpowiednio oddziałów i pododdziałów.

Szkolenie w prowadzeniu walki – zasada ta wskazuje jednoznacznie, że celem szkolenia operacyjno-taktycznego jest zdobycie przez dowództwa i wojska określonych umiejętności niezbędnych na współczesnym polu walki.

Szkolenie z gotowości bojowej - oznacza, że dowódcy wszystkich szczebli dowodzenia są odpowiedzialni za szkolenie podległych wojsk w zakresie osiągania gotowości, mające na celu m.in. przygotowanie dowództw i wojsk do prowadzenia mobilizacji i osiągania wyższych stanów gotowości bojowej.

Szkolenie ukierunkowane – oznacza, że jednostki wojskowe przygotowują się w procesie szkolenia do realizacji zadań na czas kryzysu, konfliktu, wojny lub misji pokojowej, stosownie do przeznaczenia lub otrzymanych zadań. Dowódcy odpowiadają za takie pokierowanie szkoleniem, aby poprzez naukę, doskonalenie i praktyczne ćwiczenia przygotować jednostkę do realizacji przyszłych zadań.

Współzawodnictwo szkoleniowe – towarzyszące nierozłącznie procesowi szkolenia, podejmowane na wszystkich poziomach rozwija motywacje dowódców i żołnierzy, wyzwala w nich potrzebę ciągłego doskonalenia umiejętności, entuzjazm i zapał do szkolenia.

Szkolenie doskonalące – rozumiane jako uzupełnienie szkolenia programowego (zasadniczego) - odnoszące się zarówno do żołnierzy zawodowych jak również zasadniczej służby wojskowej. Polega na dodatkowym zaplanowaniu zajęć indywidualnych lub zespołowych, w celu utrzymania wysokiego poziomu zdolności bojowej sztabów i wojsk.

Szkolenie wieloszczeblowe – polega na włączaniu do zamierzeń szkoleniowych (ćwiczeń) dwóch i więcej szczebli dowodzenia. Zasada ta zobowiązuje dowódców, zgodnie z postanowieniami odpowiedzialności szkoleniowej, do plano-

wania i realizacji szkolenia dowództw i sztabów oraz wojsk jednocześnie na kolejnych poziomach organizacyjnych, podczas realizacji jednego zamierzenia szkoleniowego (np. ćwiczenia). Proces szkolenia realizowany wg tej zasady umożliwia osiągnięcie wysokiej efektywności szkolenia oraz jednoczesne przygotowanie, w stosunkowo krótkim czasie, wszystkich szczebli dowodzenia i wojsk do wspólnego działania.

Szkolenie zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności – wyraża się w przestrzeganiu postanowień dotyczących odpowiedzialności szkoleniowej dowódców za przygotowanie podwładnych do realizacji zadań w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Zasada ta obliguje dowódców wszystkich szczebli struktury organizacyjnej Sił Zbrojnych RP do szkolenia i zgrywania dowództw, sztabów i wojsk oraz wzorowej organizacji szkolenia indywidualnego podległych dowódców, ich doskonalenia metodycznego i przygotowania do kierowania działalnością szkoleniową oraz stawianie podwładnym wysokich wymagań.

Szkolenie dowództw i sztabów oraz wojsk prowadzone zgodnie z wymienionymi zasadami, ma decydujący wpływ na ich przygotowanie i osiągnięcie zdolności do prowadzenia działań, w tym do operacji połączonych zarówno w układzie narodowym, sojuszniczym (koalicyjnym) i wielonarodowym.

Szkolenie dowództw i sztabów organizowane i realizowane jest zgodnie z celami i zadaniami określonymi przez przełożonych w cyklu wieloletnim i na dany rok szkoleniowy.

1.4. Struktura systemu szkolenia

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, iż system szkolenia Sił Zbrojnych RP jest układem ściśle i wewnętrznie ze sobą powiązanych oraz wzajemnie na siebie oddziaływujących elementów, w którym wyróżnia się przede wszystkim podmioty szkolenia, cele, treści, formy i metody szkolenia (kształcenia).

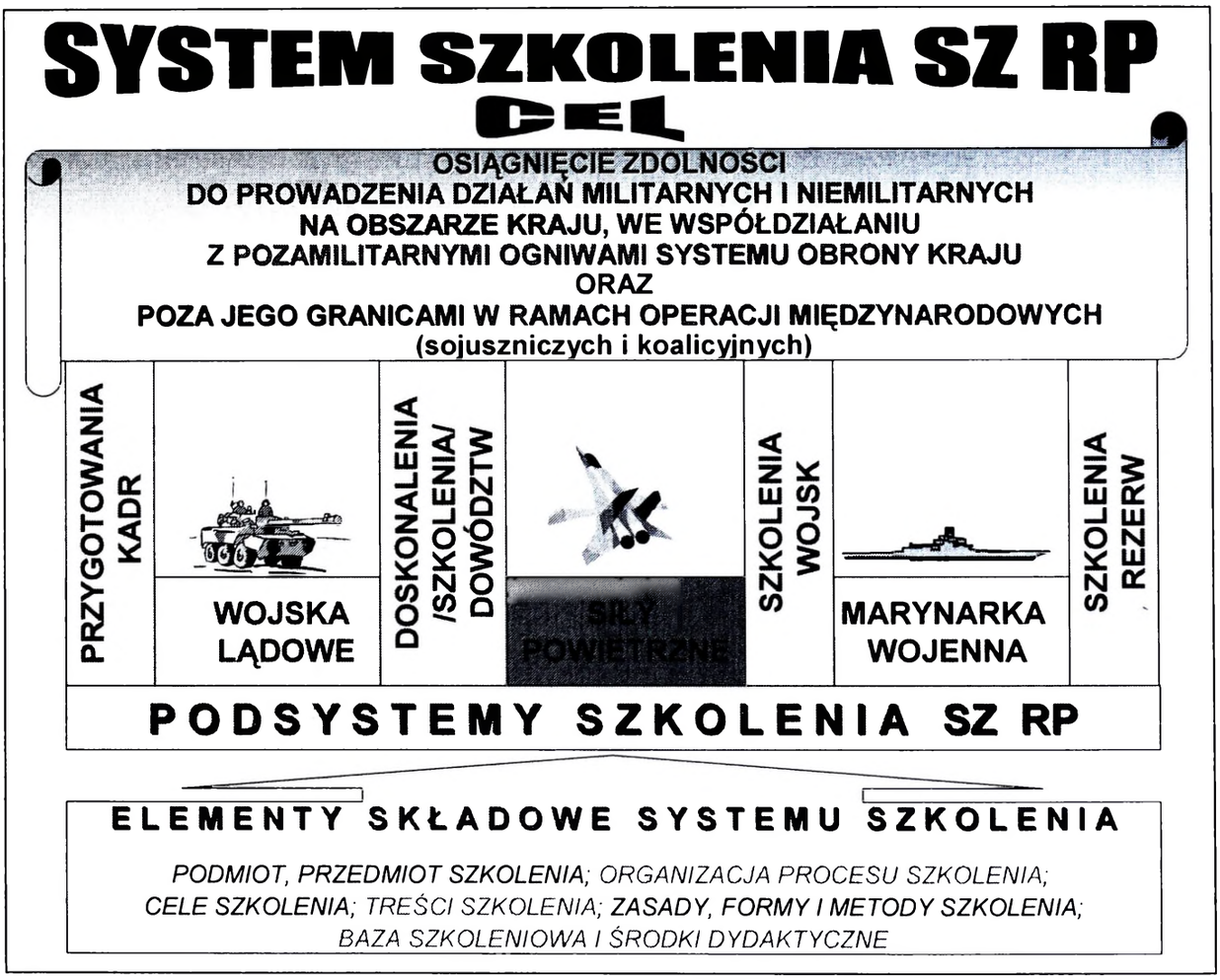
Zasadniczymi podmiotami w procesie szkolenia są żołnierze zawodowi kandydaci na żołnierzy zawodowych) i zasadniczej służby wojskowej oraz żołnierze

rezerwy, a w ujęciu instytucjonalnym dowództwa i sztaby oraz związki taktyczne, oddziały i pododdziały.

System szkolenia SZ RP (rys.1.4.) składa się z następujących podsystemów:

1. Przygotowanie kadry.
2. Szkolenie dowództw i sztabów.
3. Szkolenie wojsk.
4. Szkolenie rezerw osobowych.

W skład systemu szkolenia sił zbrojnych wchodzi również działalność wychowawcza, będąca integralną częścią powyższych podsystemów.



Rys. 1.3. System szkolenia SZ RP

System szkolenia odzwierciedla funkcjonującą w praktyce strukturę organizacyjną sił zbrojnych, uwzględnia także kryteria podziału jednostek wojskowych RSZ, wynikające z ich dostępności i gotowości do podjęcia działań.

System szkolenia podlega ciągłemu doskonaleniu, stosownie do zmieniających się uwarunkowań wynikających z:

1. Wymaganych zdolności operacyjnych.

2. Doświadczeń ze współczesnych konfliktów i wojen oraz prowadzonych ćwiczeń.

3. Możliwości materiałowego i finansowego zabezpieczenia.

4. Ukompletowania stanami osobowymi i stopnia uzawodowienia jednostek wojskowych oraz czasu trwania zasadniczej służby wojskowej w odniesieniu do żołnierzy z poboru;

5. Planów rozwoju techniki wojskowej oraz zmian w wyposażeniu jednostek wojskowych
w uzbrojenie i sprzęt wojskowy (wprowadzania nowego sprzętu lub modernizacji).

6. Rozwoju i modernizacji bazy szkoleniowej, zabezpieczającej proces szkolenia.

7. Wymogów obowiązujących norm prawnych wpływających na realizację procesu szkolenia.

Kluczowe znaczenie dla efektywnego funkcjonowania systemu szkolenia sił zbrojnych ma właściwe przygotowanie kadry oraz dowództw do realizacji procesu szkolenia, poprzez prowadzenie działalności ***szkoleniowo-metodycznej***, której nadaje się priorytetowe znaczenie. Stanowi ona integralną część procesu szkolenia.

Działalność szkoleniowo-metodyczna to zespół przedsięwzięć oraz czynności organizacyjnych, szkoleniowych i metodycznych, odpowiednio zaplanowanych i systematycznie realizowanych w procesie szkolenia.

Istota działalności szkoleniowo-metodycznej polega na przygotowaniu bezpośrednio podległych dowódców (instruktorów) do efektywnego przekazywania wiedzy i umiejętności podwładnym w zakresie organizowania i prowadzenia szkolenia dowództw, sztabów, oddziałów i pododdziałów. Jest to również ciągłe wskazywanie, poszukiwanie i wdrażanie najskuteczniejszych form, metod i sposobów prowadzenia ćwiczeń i zajęć oraz rozwijanie umiejętności organizatorów szkolenia (dowódców, instruktorów) w zakresie organizowania i realizacji szkolenia.

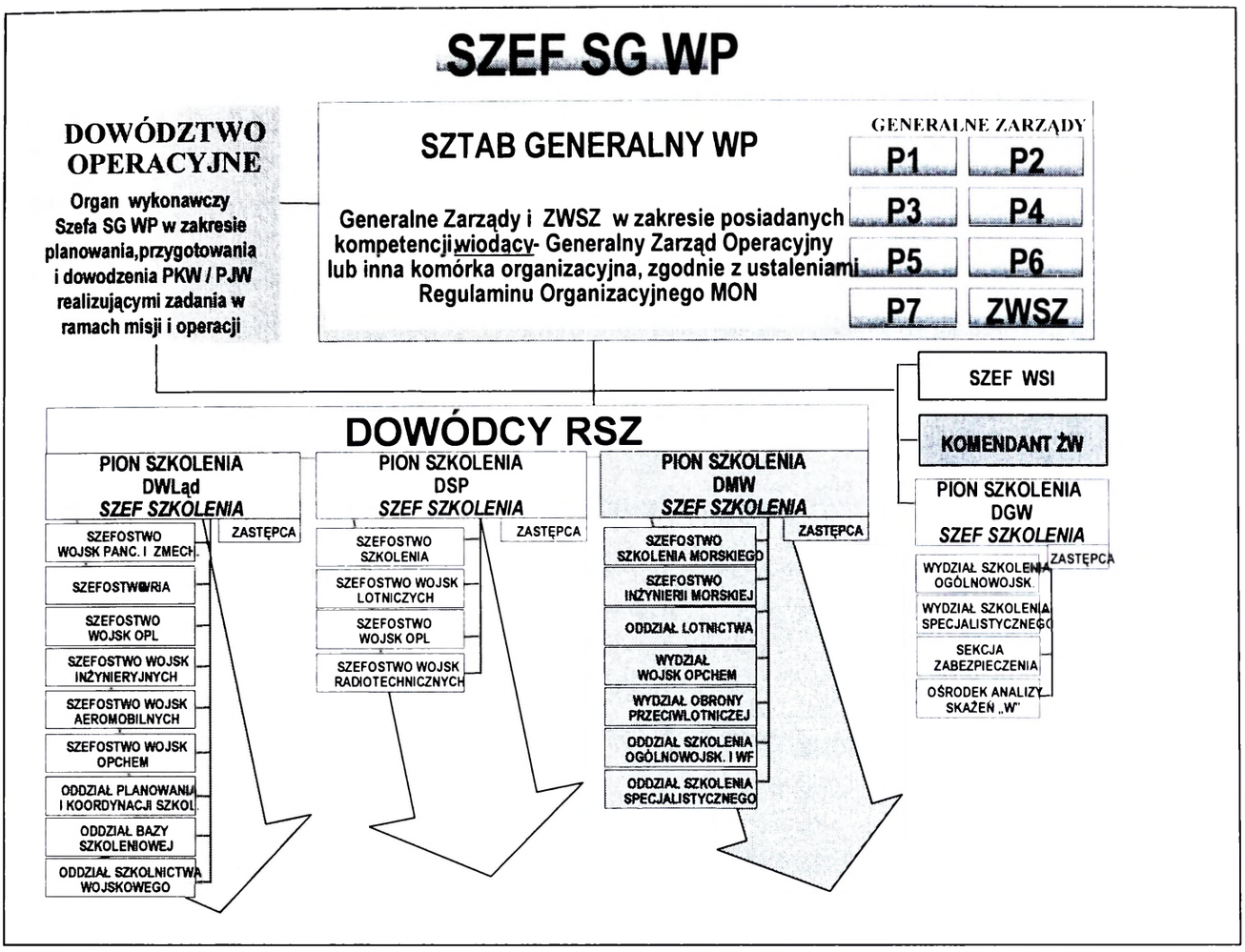
Zakres realizowanych przedsięwzięć metodycznych zróżnicowany jest odpowiednio do szczebli organizacyjnych. Na szczeblu batalionu (równorzędnego), od-

działu i wyższych szczeblach organizacyjnych szkolenie metodyczne dotyczy głównie kierowania szkoleniem, doskonalenia procesu szkolenia i prowadzenia ćwiczeń. Natomiast do poziomu kompanii (równorzędnej) włącznie działalność metodyczna ukierunkowana jest głównie na przygotowanie dowódców plutonów, drużyn, załóg, obsług (równorzędnych) do organizowania i prowadzenia szkolenia programowego w roli kierownika zajęć i instruktora.

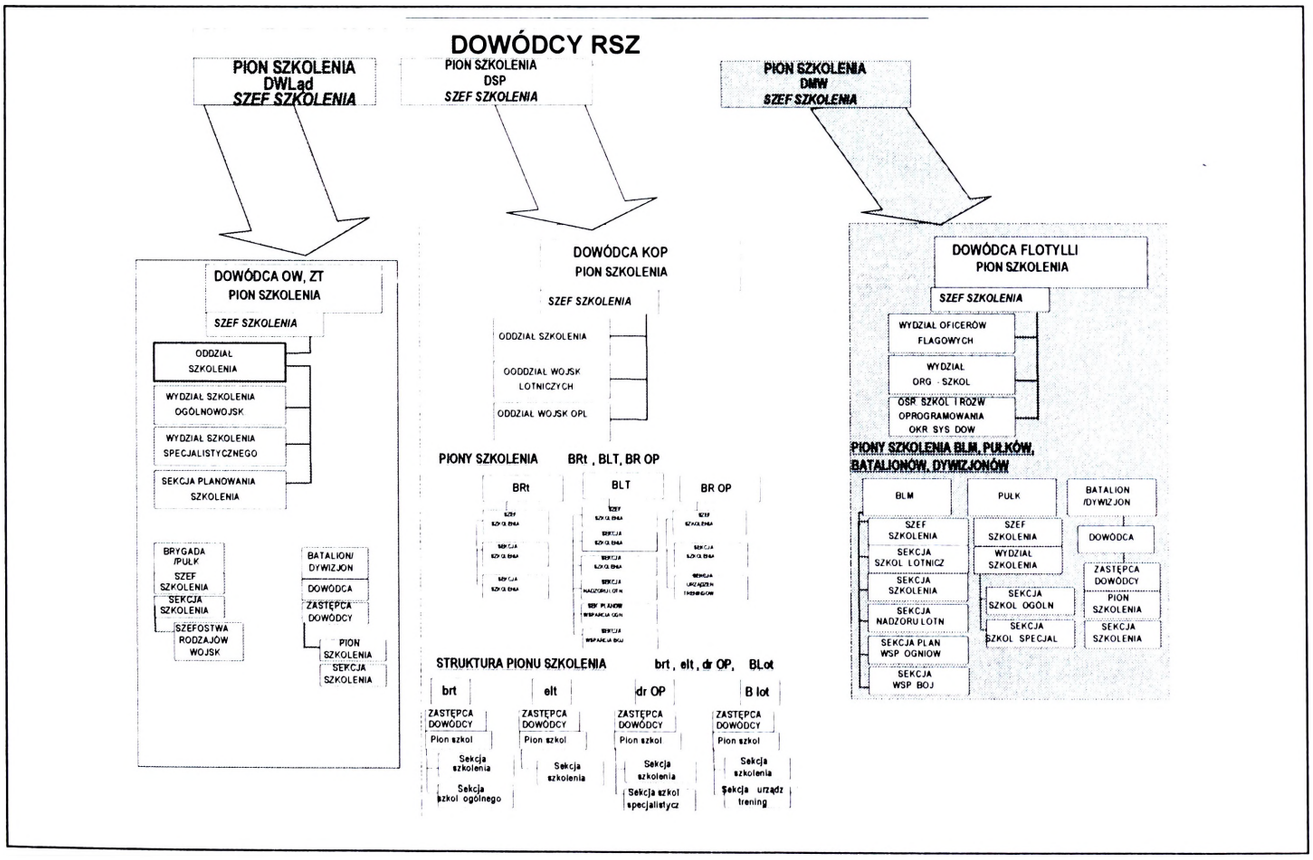
Przygotowanie kadry zawodowej do realizacji procesu szkolenia, w niezbędnym zakresie, spoczywa na szkolnictwie wojskowym. W jednostkach umiejętności te są jedynie doskonalone w kontekście obowiązków wynikających z zajmowanego stanowiska służbowego. Obowiązki w tym zakresie określa tzw. kompetencyjny zakres obowiązków w zakresie szkolenia (KZO), który wskazuje również na odpowiedzialność dowódców za osiąganie celów szkolenia.

1.5. Kierowanie systemem szkolenia

Proces szkolenia sił zbrojnych jest ściśle powiązany z funkcją kierowania i dowodzenia (rys.1.4. i 1.5.). Zgodnie z zasadą „**Dowodzisz – szkolisz – odpowiadasz**", każdy przełożony ponosi pełną odpowiedzialność za poziom wyszkolenia podległej mu struktury organizacyjnej. Szkolenie podwładnych jest kluczowym obowiązkiem wszystkich dowódców, którego zaniedbanie prowadzi do osłabienia efektywności działania i zdolności bojowej dowództw i wojsk. Precyzyjne określenie roli poszczególnych szczebli dowodzenia w systemie kierowania szkoleniem oraz ich zakresu odpowiedzialności jest podstawą rytmicznego, ukierunkowanego na osiągnięcie celów, szkolenia sił zbrojnych.



Rys. 1.4. Kierowanie systemem szkolenia na poziomie strategicznym i operacyjnym



Rys. 1.5. Kierowanie systemem szkolenia na poziomie operacyjnym i taktycznym

Szczególnie istotny w procesie planowania, organizowania i realizacji procesu szkolenia jest podział kompetencji na poszczególnych poziomach organizacyjnych sił zbrojnych.

Sztab Generalny WP w zakresie działalności szkoleniowej:

- kreuje strategię szkoleniową Sił Zbrojnych RP (w tym rezerw osobowych) określającą – na bazie analiz i ocen – główne cele i zadania szkoleniowe;
- określa zasadnicze założenia i wydaje zalecenia oraz wytyczne do opracowania dokumentów normujących działalność szkoleniową;
- planuje i koordynuje przedsięwzięcia szkolenia strategiczno–operacyjnego oraz udział wybranych komponentów SZ RP w ćwiczeniach NATO i NATO Plus w zakresie operacji połączonych;
- koordynuje proces implementacji do wojsk dokumentów standaryzacyjnych NATO;
- upowszechnia doświadczenia i wnioski z prowadzonych ćwiczeń, kontroli oraz konfliktów zbrojnych.

Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego

- kształtuje system przygotowania (kształcenia) kadr na potrzeby SZ RP i system doskonalenia zawodowego kadry;
- koordynuje kształcenie i doskonalenie zawodowe kadry oraz sprawuje nadzór nad działalnością naukową i dydaktyczną uczelni i szkół wojskowych, określa założenia systemów edukacyjnych dla poszczególnych poziomów kształcenia i doskonalenia;
- koordynuje kształcenie i doskonalenie językowe w resorcie.

Dowódcy Rodzajów Sił Zbrojnych RP kierują i ponoszą całkowitą odpowiedzialność za przygotowanie podległych dowództw do organizacji i prowadzenia działań bojowych oraz bezpośrednio podporządkowanych im związków taktycznych do wykonania zadań zgodnie z wojennym przeznaczeniem, a także za metodyczne przygotowanie dowódców do organizowania i prowadzenia działalności szkoleniowej. Dowództwa RSZ realizują następujące zadania:

- transponują na grunt podległego rodzaju sił zbrojnych dokumenty wyższego szczebla (decyzje, dyrektywy, rozkazy);

- uczestniczą w opracowaniu i wdrażaniu do wojsk ratyfikowanych dokumentów standaryzacyjnych NATO;

- zapewniają właściwe oprzyrządowanie procesu szkolenia podległych wojsk (opracowują i wdrażają programy, instrukcje, regulaminy, metodyki, poradniki, podręczniki itp.) regulujące, normujące i wspomagające działalność szkoleniowo-metodyczną dowódców i sztabów podległych szczebli dowodzenia;

- dokonują oceny działalności szkoleniowej oraz podejmują decyzje usprawniające proces szkolenia;

- określają zakres szkolenia jednostek wojskowych wydzielonych do poszczególnych komponentów sił zbrojnych oraz niezbędne materiałowo-techniczne jego zabezpieczenie;

- wypracowują kierunki rozwoju i finansowania bazy szkoleniowej;

- analizują doświadczenia i doskonalą działalność szkoleniową podległych wojsk.

Dowódcy <u>na poziomach taktycznych</u> realizują zadania w zakresie bezpośredniego kierowania procesem szkolenia i działalnością metodyczną podległych im struktur organizacyjnych, zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności (KZO).

Kompetencyjny zakres odpowiedzialności (KZO) ustala odpowiedzialność dowódców za wyszkolenie oraz metodyczne przygotowanie podległych dowództw i wojsk w następujących obszarach działania:

- przygotowanie bezpośrednio podległych dowódców do planowania działań oraz dowodzenia w walce;

- wyszkolenie bojowe dowodzonego związku operacyjnego (taktycznego), oddziału, pododdziału;

- wyszkolenie i zgranie podległego dowództwa (sztabu);

- zgranie systemu walki;

- przygotowanie bezpośrednio podległych dowódców do kierowania działalnością szkoleniową;

- ocena stanu wyszkolenia podległych wojsk oraz działalności osób funkcyjnych, odpowiedzialnych za zapewnienie i utrzymanie tej zdolności.

Kompetencyjny zakres odpowiedzialności szkoleniowej pozwala dowódcom na przygotowanie procesu szkolenia, kierowanie nim i obiektywną ocenę stopnia realizacji zadań przez poszczególnych dowódców.

Za działalność szkoleniowo-metodyczno dowódca odpowiada w myśl zasady **Dowodzisz-Szkolisz-Odpowiadasz**. Dowódca może wnosić poprawki do programów szkolenia wojsk, zwiększyć, bądź zmniejszyć ilość dni i godzin szkoleniowych, zrezygnować lub zaplanować nowe tematy szkoleniowe. Egzekwowanie systemu rozliczeń i kontroli (nadzoru), pozwala na monitorowanie szkolenia, zbieranie i rozpowszechnianie doświadczeń oraz wiarygodną ocenę dowódców jednostek.

1.6. Charakterystyka elementów systemu szkolenia wojsk lądowych

Kadra nauczająca (dowódcy, instruktorzy, wykładowcy) jest tym elementem systemu, bez którego niemożliwa byłaby realizacja szkolenia. Dlatego obok szkolonych jest zasadniczym elementem całego systemu, niejako jego jądrem. Ponadto kadra szkoląca jest ona (kadra) podmiotem gwarantującym właściwe planowanie oraz przebieg całego procesu szkolenia. Jest także stymulatorem w zakresie wdrażania nowych form, metod a nade wszystko także treści szkolenia (kształcenia). Ma także wpływ na przystosowanie środowiska dydaktycznego do potrzeb szkolenia (kształcenia). Od właściwego doboru i przygotowania dowódców, instruktorów, wykładowców tak pod względem merytorycznym jak i metodycznym zależy rezultat szkolenia (kształcenia) czyli jego efektywności, sprawności, skuteczności.[1]

Szkoleni (dowództwa, sztaby, wojska, oficerowie, żołnierze, słuchacze, studenci), to bok kadry nauczającej najważniejszy element systemu, to równocześnie

---

[1] Według T. Kotarbińskiego – efektywność – to dodatnia cecha działań (ocena) dających jakiś oceniany pozytywnie wynik bez względu na to, czy był on zamierzony (czyli mamy w tym przypadku do czynienia z działaniem skutecznym i efektywnym) czy nie zamierzony, zob. T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław-Kraków, 1978, s. 60.
Sprawność to takie działanie, które prowadzi do osiągnięcia celu poprzez działalność racjonalną czyli celową, a nie przypadkową, zob., Traktat ..., *wyd. cyt.*, s. 121.

ważny podmiot i przedmiot szkolenia (kształcenia) oraz działalności wychowawczej. Bez szkolonych trudno by mówić o systemie, a jeszcze trudniej o praktycznym jego urzeczywistnianiu się w postaci procesu szkolenia (kształcenia). Szkoleni w wyniku oddziaływań dydaktyczno-wychowawczych kadry nauczającej zdobywają określoną (niezbędną) wiedzę, zdobywają (kształtują) pożądane umiejętności oraz nawyki, a także kształtują swoją osobowość i gotowość do wykonywania zadań bojowych.

Cele szkolenia (kształcenia) w wojsku to świadomie założone wyniki procesu nauczania – uczenia się zawodu wojskowego wyrażone przyrostem wiadomości, umiejętności i nawyków oraz zmianami osobowości podmiotu uczącego się.[1]

W procesie szkolenia wojskowego cele odnoszą się do ogólnego, fachowo-wojskowego i specjalistycznego przygotowania dowódców, dowództw (sztabów) oraz wojsk do indywidualnego i zespołowego działania na polu walki.

Zarówno cele kształcenia ogólnego, jak również specjalistycznego (zawodowego) odnosić się będą zarówno do poziomu szkolenia żołnierzy, studentów słuchaczy, jak również oficerów (dowódców), oficerów sztabów, specjalistów rodzajów wojsk. Wśród celów ogólnych jak również zawodowych wyróżnić możemy ***cele rzeczowe oraz podmiotowe***.[2] Cele szkolenia (kształcenia) w programach szkolenia żołnierzy dowództw (sztabów) szkół i uczelni wojskowych są najczęściej wyrażane w sposób tradycyjny ***opisowy*** i jako tzw. ***taksonomia celów***.

W szkoleniu (kształceniu) wojskowym (procesie) w ramach którego realizowane są różnorodne cele, zarówno poznawcze, wychowawcze, kształcące oraz psychomotoryczne, koniecznością staje się ich ***operacjonalizacja***.[3]

Operacjonalizacja celów to nic innego jak wyrażanie ich w formie zadań, których rozwiązanie (wykonanie) bądź nie rozwiązanie (nie wykonanie) jest możliwe

---

[1] Por. F. Szlosek, *Wstęp do dydaktyki przedmiotów zawodowych*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1998, s. 17.

[2] Cele rzeczowe kształcenia ogólnego – nakazują potrzebę opanowania ogólnej wiedzy o przyrodzie, społeczeństwie, technice, kulturze.

Cele rzeczowe kształcenia zawodowego – nakazują opanowanie wiedzy ogólnej z danego i pokrewnych zawodów.

Cele podmiotowe kształcenia ogólnego nakazują ogólny rozwój sprawności umysłowej i zdolności poznawczych ze szczególnym uwzględnieniem myślenia i zdolności twórczych.

Cele podmiotowe kształcenia zawodowego nakazują rozwijanie specjalnych uzdolnień ważnych dla danego zawodu, zob. W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Żak, Warszawa 1996, s. 77.

[3] W. Okoń, *Wprowadzenie* ..., wyd. cyt., s. 60.

do sprawdzenia i oceny pod względem ilościowym i jakościowym przez dowódcę, instruktora, wykładowcę, kierownika zajęć (ćwiczeń).

Wszelkie cele szkolenia (kształcenia) powinny wynikać z jakościowej modyfikacji osiągnięć szkoleniowych tzn. , że cele te w zależności od potrzeb oraz warunków szkolenia (kształcenia) powinny być formułowane tak aby dały się mierzyć (porównywać) zasoby wiedzy i umiejętności oraz zachowań szkolonych.

Treści szkolenia są tą częścią (elementem) systemu, który ma zasadniczy wpływ na proces szkolenia i determinują jego przebieg jak też efekt końcowy. Dobór treści szkolenia (kształcenia) zależy od celów (zadań) jakie należy realizować, a także sposobów i warunków w jakich są osiągane. Na jakość przekazywanych treści szkolenia (kształcenia) niemały wpływ maja również przygotowanie (predyspozycje) merytoryczne oraz metodyczne kadry szkolącej (kształconej) a także jej motywacje. Na treści szkolenia (kształcenia) wojskowego składa się całokształt podstawowych wiadomości i umiejętności z różnych dziedzin (przedmiotów) nauczania (kształcenia) przewidzianych do opanowania (doskonalenia) przez żołnierzy, oficerów, podoficerów i studentów w czasie pobytu w jednostce, dowództwie (sztabie) ośrodku, uczelni wojskowej. Treści poszczególnych przedmiotów szkolenia operacyjno-taktycznego, czy bojowego, logistycznego itp. realizowane w toku zajęć (ćwiczeń) wynikać winny z zadań (ich charakteru) jakie przyjdzie realizować w przyszłości żołnierzowi, oficerowi, dowódcy, dowództwu (sztabowi) w czasie kryzysu lub wojny, a także z koncepcji obronnej państwa i doktryny szkoleniowej, narodowej i sojuszniczej. Treści szkolenia (kształcenia) w jednostkach, dowództwach (sztabach) w ośrodkach szkolenia i uczelniach wojskowych powinny odpowiadać określonym wymaganiom natury społecznej, zawodowej, naukowej i dydaktycznej.

Z punktu widzenia szkolenia (kształcenia) wojskowego najbardziej istotne wymagania dotyczące doboru i układu treści szkolenia (kształcenia) to wymagania dydaktyczne, wynikające m.in. z konieczności przestrzegania postulatu ***systematyczności i korelacji***. Systematycznym nazywamy taki układ treści szkolenia (kształcenia), który wykazuje zgodność z logiką wewnętrzną danej gałęzi wiedzy (przedmiotu). O korelacji mówimy wówczas, gdy eksponujemy związki zachodzące między poszczególnymi przedmiotami szkolenia (kształcenia) przypisując jed-

nemu z nich szczególną rolę w zaznajamianiu szkolonych z dana dziedziną (wiedzy) nauki wojskowej. Na przykład w szkoleniu operacyjno-taktycznym takim przedmiotem szkolenia jest sztuka operacyjna lub taktyka. Przedmioty te są głównymi integrującymi pozostałe przedmioty szkolenia wojskowego.

Zgodnie z postulatem systematyczności i korelacji wewnętrznej i międzyprzedmiotowej wyróżnia się najczęściej stosowne następujące układy treści szkolenia (kształcenia) a mianowicie ***liniowy, koncentryczny i spiralny***.[1]

Układ treści liniowy, to takie ułożenie treści (tematów), które tworzą nieprzerwany ciąg ściśle ze sobą powiązanych i warunkujących się wzajemnie ogniw, przerabianych tylko jeden raz w ciągu okresu szkolenia (kształcenia).

Taki typowy liniowy układ treści ma miejsce w programach szkolenia żołnierzy zasadniczej służby wojskowej w jednostkach wojsk lądowych.

Układ treści koncentryczny to taki, w którym te same treści powtarzane są co pewien czas, co pozwala rozszerzyć stopniowo ich zakres, wzbogacając o nowe elementy (treści), pogłębiając tym samym ich wzajemne związki i zależności z już przerobionymi. Układ taki w szkoleniu wojskowym najczęściej stosowany jest w szkoleniu dowództw (sztabów) i w szkolnictwie wojskowym (uczelnie wojskowe).

Spiralny układ treści charakteryzuje się tym, że uczestnicy szkolenia (kształcenia) nie tracąc z pola widzenia problemu zasadniczego, stopniowo wzbogacają zakres dotyczących go informacji oraz pogłębiają ich treść, Jest to układ ze wszech miar korzystny gdyż pozwala na przerabianie i pogłębianie wiedzy i umiejętności bez przerw tak jak to jest w układzie koncentrycznym lub liniowym.

Oprócz wymagań naukowych i dydaktycznych o doborze treści szkolenia (kształcenia) decydują również określone koncepcje programowe zwane również teoriami doboru treści kształcenia. Spośród wielu różnorodnych teorii doboru treści kształcenia do najbardziej znanych zalicza się: materializm dydaktyczny i formalizm; utylitaryzm, teorię problemowo-kompleksowa, strukturalizm, egzemplaryzm, materializm funkcjonalny oraz teorię programowania dydaktycznego.[2]

---

[1] Zob. Cz. Kupisiewicz, *Podstawy dydaktyki...j*, wyd. cyt., s. 70
[2] Tamże, s. 71 i następne

Organizacja procesu szkolenia (kształcenia)

Szkolenie (kształcenie) w jednostce dowództwie (sztabie) uczelni wojskowej może przybierać zarówno postać pojedynczych aktów – okazjonalnych lub zamierzonych jak również ich zbiorów tzn. świadomie wywołanego procesu.

Na ów proces składa się wiele – podporządkowanych określonemu celowi – aktów nauczana – uczenia się czyli czynności nauczyciela (dowódcy, instruktora, wykładowcy) i czynności szkolonych.

Reasumując proces dydaktyczny w wojsku jest to system czynności dydaktycznych dowódców, instruktorów, wykładowców oraz żołnierzy, oficerów, chorążych, podoficerów, dowództw (sztabów) słuchaczy, studentów uczelni wojskowych realizowanych pod kierunkiem tych pierwszych w celu osiągnięcia celów szkolenia (kształcenia) wyznaczonych przez program , tzn. zdobycie wiadomości, umiejętności i nawyków oraz przyswojenie sobie określonych poglądów, ukształtowanie postaw, zachowań, a także rozwijanie zainteresowań i zdolności poznawczych w celu wszechstronnego rozwoju osobowości.

Osiągnięcie tych celów zależy nie tylko od jakości procesu szkolenia (kształcenia) ale także od takich czynników jak; cech psychicznych i fizycznych szkolonych, jakości pracy dowódców, instruktorów, wykładowców a także wzajemnego oddziaływania (współdziałania) szkolących i szkolonych.

Do strukturalnych składników procesu szkolenia (kształcenia) w wojsku zalicza się:

- podmiot uczący się (żołnierze, oficerowie, chorążowie, podoficerowie, dowództwa, (sztaby), słuchacze, studenci uczelni wojskowych) podlegający w tym procesie przemianom;
- podmiot nauczający (dowódca, instruktor, wykładowca) organizujący proces transmisji wiedzy, umiejętności i nawyków odpowiadający za ukształtowanie się prawidłowego transferu u uczącego się;
- cele ogólne i szczegółowe, stanowiące założony efekt (wynik końcowy) procesu szkolenia (kształcenia);
- treści szkolenia (kształcenia) określone programem (planem) szkolenia (kształcenia);

- zasady nauczania (kształcenia) stanowiące zbiór pewnych reguł postępowania dydaktycznego, według których proces szkolenia (kształcenia) winien być organizowany i realizowany;

- metody szkolenia (kształcenia) sugerujące sposób przekazywania (transmisji), wiadomości, umiejętności i nawyków z poszczególnych przedmiotów szkolenia (kształcenia);

- formy organizacyjne, odnoszące się do organizacyjnej technicznej strony procesu nauczania – uczenia się (kształcenia), eksponujące warunki przestrzenne, czasowe i materialne;

- środki dydaktyczne obejmujące wszystkie elementy infrastruktury dydaktycznej tzn. obiekty (bazę) dydaktyczną, a także techniczne środki dydaktyczne, które wykorzystywane są w procesie szkolenia (kształcenia);

- warunki zewnętrzne i wewnętrzne tego procesu określone przez strukturę systemu szkolenia (kształcenia) lub rodzaj bazy dydaktycznej (warunki koszarowe, poligonowe itd.).

Proces dydaktyczny w wojskach lądowych nie przebiega w okolicznościach przypadkowych, lecz podlega określonym prawidłowościom, które wyrażone są przez określone ogniwa oraz zasady szkolenia (kształcenia).

Z rozważań teoretycznych jak również z praktyki dydaktycznej dowództw (sztabów) i wojsk oraz szkół i uczelni wojskowych wynika, że w procesie szkolenia (kształcenia) żołnierzy, oficerów, podoficerów, dowództw (sztabów) studentów i słuchaczy szkół i ośrodków szkolenia oraz uczelni wojskowych dość powszechnie wykorzystuje się dwa zasadnicze toki pracy dydaktycznej,[1] w których ujmuje się następujące jej ogniwa.

Pierwszy tok pracy dydaktycznej zwany **podającym** opiera się na następujących ogniwach jak:

- przygotowanie do pracy

- podanie celu zajęcia, zapoznanie z zadaniami jakie będą realizowane, efektami końcowymi, a także planem zajęcia;

---

[1] Tamże, s. 101.

- wytworzenie pozytywnej motywacji w uczestnictwie przyswajania nowego materiału;

- podanie nowego materiału;

- zaznajomienie się z nowymi wiadomościami, powiązanie ich ze sobą i z wyobrażeniami już znanymi;

- uporządkowanie i utrwalenie nowych treści nauczania

- zaznajomienie z treściami zasadniczymi (idee przewodnie), podstawowe fakty, zasadnicze tezy itp.);

- wypełnienie zasadniczych treści treściami szczegółowymi;

- kontrola stopnia opanowania przez szkolonych wiadomości im przekazanych

- wykrycie luk i braków w wiedzy;

- stosowanie określonych ćwiczeń w celu utrwalenia zdobytych wiadomości i umiejętności ich praktycznego wykorzystania.

Drugi tok pracy dydaktycznej zwany **poszukującym** opiera się na następujących ogniwach jak:

- uświadomienie sobie przez szkolonych pracujących pod kierownictwem dowódcy, instruktora, wykładowcy określonej trudności (problemu) o charakterze teoretycznym lub praktycznym;

- słowne określenie napotkanej trudności (problemu) tzn. sformułowanie problemu oraz zabranie i uporządkowanie danych oraz niewiadomych;

- sformułowanie hipotez ułatwiających poszukiwanie i przyjęcie optymalnych sposobów rozwiązania problemu;

- rozwiązanie problemu oraz jego weryfikacja empiryczna lub teoretyczna;

- usystematyzowanie i utrwalenie nowo przyswojonych wiadomości i umiejętności oraz zastosowanie jej w działalności teoretycznej i praktycznej.

Reasumując należy stwierdzić, że przedstawione ogniwa procesów dydaktycznych realizowanych w dwóch najbardziej powszechnych układach pracy dydaktycznej odzwierciedlają w pełni charakterystyczne ich prawidłowości. Analiza ich funkcji pozwala stwierdzić, że występują one w ścisłych ze sobą związkach i wzajemnych powiązaniach. W jednolitym i posiadającym własną wewnętrzną strukturę procesie dydaktycznym realizowanym w szkoleniu wojskowym występu-

je nieustanny ruch współdziałania poszczególnych ogniw. Każde z nich obejmuje szereg jakościowo podobnych czynności dowódców wojskowych, instruktorów, wykładowców oraz odpowiadających im czynności szkolonych żołnierzy, oficerów, podoficerów, dowództw (sztabów) studentów, słuchaczy itd.

Szczegółowy układ tych czynności zależy zarówno od tych pierwszych jak i od drugich. Poznawanie wzajemnych relacji podmiotu szkolącego (kształcącego) i podmiotu szkolonego (kształconego) jest jednocześnie poznawaniem praw i prawidłowości procesu nauczania i uczenia się żołnierzy, oficerów, podoficerów dowództw sztabów i wojsk, studentów, słuchaczy szkół, ośrodków i uczelni wojskowych oraz warunków optymalizacji tych procesów. Pogłębiona wiedza o poszczególnych ogniwach procesu dydaktycznego jest podstawa do doskonalenia (poznawania) określonych zasad nauczania i uczenia się. Ma to znaczenie szczególne gdyż wymienione już zasady w istotny sposób determinują praktyczną pracę dydaktyczną zarówno szkolących jak i szkolonych.

Zasady szkolenia (kształcenia) wojskowego stanowią jeden z istotnych elementów procesu szkolenia (kształcenia). Są one nazywane generalnymi dyrektywami dydaktycznymi, których przestrzeganie jest warunkiem koniecznym, chociaż nie jedynym skutecznego szkolenia (kształcenia). Z tego należy wnioskować, że należy je traktować jako swego rodzaju normy postępowania zarówno dowódcy, instruktora, wykładowcy, jak też szkolonych (żołnierzy, oficerów, podoficerów, dowództw (sztabów), studentów, słuchaczy itp.).

Można różnymi metodami szkolić (kształcić) dowództwa (sztaby) wojska, oficerów, żołnierzy itd. i niezależnie od tego można uzyskiwać dobre wyniki. Jednakże zasady szkolenia (kształcenia) określające ogólne i szczegółowe prawidłowości procesu szkolenia (kształcenia) niezależnie od stosowanych metod musza być bezwzględnie przestrzegane w postaci ogólnych i szczegółowych zasad szkolenia wojskowego.[1]

Proces szkolenia wojskowego w zależności od podmiotu szkolonego, a także z uwagi na konieczność realizacji specyficznych zadań i celów szkolenia (kształcenia) charakteryzuje się swoistym układem **form** organizacyjnych oraz **metod**

---

[1] Zob. J. Halik, *Szkolenie w oddziale*, cz. 1, AON, Warszawa 1995, s. 12.

szkolenia (kształcenia), a także specyficznym środowiskiem dydaktycznym. O wyjątkowości i współzależności owych elementów (czynników) procesu szkolenia (kształcenia) w szkoleniu operacyjno-taktycznym dowództw (sztabów) oraz bojowym żołnierzy decyduje oczywiście charakter zadań do jakich przygotowywane są określone osoby funkcyjne oraz całe dowództwa (sztaby) i wojska na czas kryzysu oraz wojny.

Formy szkolenia (kształcenia) zgodnie z przyjętymi poglądami (definicjami) w polskiej dydaktyce rozumie się jako organizacyjna stronę tegoż szkolenia (kształcenia). Forma w zależności od realizowanych w ramach szkolenia (kształcenia) celów dydaktycznych określa najczęściej organizacyjne warunki szkolenia (kształcenia), na którą składają się różnorodne czynniki o charakterze czasowym, przestrzennym i materialnym.[1] Cechą charakterystyczną szkolenia wojskowego jest szczególna różnorodność form organizacyjnych. Jest to spowodowane m.in. koniecznością osiągania w procesie szkolenia (kształcenia) różnorodnych celów, szczególnie w zakresie przygotowania do działań bojowych całych organizmów wojskowych tzn. pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych itd., jak również dowództw (sztabów). Aby skutecznie realizować owe cele w szkoleniu wojskowym stosowane są tzw. formy prostą oraz złożone. Do form prostych zalicza się przedsięwzięcia szkoleniowe o jednorodnej w zasadzie tematyce i strukturze metodycznej prowadzonych w ramach jednej lub kilku jednostek lekcyjnych w jednakowych warunkach organizacyjnych (w audytoriach, w gabinetach, placach ćwiczeń, warsztatach, działaniach itp.). Natomiast formy złożone to takie przedsięwzięcia szkoleniowe, które charakteryzują się interdyscyplinarnością i kompleksowością. Cechą charakterystyczną złożonych form szkolenia (kształcenia) jest ich dość złożony charakter organizacyjny oraz różnorodność warunków i miejsca, czasu i dydaktycznego środowiska materialnego. Do typowych form złożonych zalicza się wszystkie typy, rodzaje oraz odmiany ćwiczeń taktycznych (operacyjnych).

Metody szkolenia (kształcenia) to zgodnie z przyjmowanymi definicjami w dydaktyce ogólnej i wojskowej systematycznie stosowany sposób pracy dowód-

---

[1] Zob. J. Zakrzewski, *Wybrane zagadnienia dydaktyki wojskowej*, ASG, Warszawa, 1974, s. 107.

cy, instruktora, wykładowcy ze szkolonymi, który umożliwia tym ostatnim opanowanie wiedzy wraz z umiejętnościami i nawykami jej stosowania w praktyce oraz rozwijania zdolności poznawczych i zainteresowań osobistych. A zatem metody szkolenia (kształcenia) określają wewnętrzną stronę procesu dydaktycznego, gdyż stwarzają warunki bezpośredniego oddziaływania podmiotu szkolącego i szkolonego na siebie. Z faktu różnorodności celów szkoleniowych szkolenia wojskowego wynika jednoznacznie, że nie istnieje jedna uniwersalna metoda nauczania, szkolenia (kształcenia) jednakowo przydatna i dająca się zastosować do wszystkich przedmiotów i poziomów szkolenia (kształcenia)[1]. Metody szkolenia (kształcenia) zgodnie z polska dydaktyką dzielą się (w zależności od autora) na metody, których podstawą jest źródło wiedzy lub też aktywność intelektualna szkolonych. Metody szkolenia wg źródeł wiedzy dzielą się na trzy podstawowe grupy: słowne, poglądowe (oglądowe), praktyczne.

W odniesieniu do szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego do metod słownych zaliczamy: opis, opowiadanie, wykład, dyskusję, pracę z książką (instrukcją) zaś do metod poglądowych (oglądowych) zaliczamy metody oparte na różnych odmianach obserwacji i pokazu, przy czym źródłem wiedzy w tym przypadku są wrażenia i spostrzeżenia zmysłowe (wzrokowe, słuchowe itp.). Wreszcie do trzeciej grupy metod – praktycznych należą metody w ramach których zdobywanie wiedzy, umiejętności i wyrabianie nawyków odbywa się poprzez bezpośrednie motoryczne (sprawnościowe) lub umysłowe czynności (metody praktyczne, problemowe, poszukujące). Metodami, które w założeniach (istocie) swoich sprzyjają i powodują aktywizację szkolonych, a które również stosowane są w szkoleniu wojskowym to metody gier dydaktycznych. Grupa tych metod zdaniem K. Kruszewskiego wyodrębniana jest jako oddzielna grupa, gdyż wykraczają one poza podział na metody oglądowe, słowne i praktyczne a przede wszystkim łączy je to, że mają sobie tylko właściwe cechy wyróżniające je spośród najbliżej z nimi spokrewnionych ćwiczeń o charakterze problemowym. Do tej grupy zaliczane są najczęściej metody: symulacyjną, inscenizacji i sytuacyjną. Przedstawione formy organizacyjne oraz metody szkolenia (kształcenia) występują w ścisłych wzajem-

---

[1] Zob. J. Zakrzewski, wyd. cyt.., s. 110.

nych związkach i zależnościach to znaczy że określonej formie szkolenia odpowiada określona metoda lub nawet określony kompleks metod. W praktyce każda forma szkolenia (kształcenia) niejako z góry zapowiada sama przez się najbardziej odpowiadający jej sposób (metodę), lub kilka metod prowadzenia zajęcia. Tak na przykład dla seminarium typową metodą będzie dyskusja, dla musztry bojowej – trening, zaś dla ćwiczenia wojskowego (różnego typu, rodzaju, odmiany) – metody działania praktycznego lub metody należące do grupy metod zwanych grami dydaktycznymi.

Środowisko materialne często też zwane bywa dydaktyczną bazą szkoleniową.[1] Baza szkoleniowa to zespół obiektów i technicznych środków dydaktycznych (TŚD). materiałów szkoleniowych, które wykorzystuje się w procesie szkoleniowo-wychowawczym dowództw, sztabów i wojsk. W szkoleniu operacyjno-taktycznym kadry dowództw (sztabów) bazę dydaktyczną najczęściej stanowią obiekty szkoleniowe wyposażone w najnowocześniejsze środki łączności i automatyzacji dowodzenia znajdujące się w pomieszczeniach pracy, pomieszczeniach sztabowych, szkolnych ośrodkach dowodzenia, a także ośrodkach symulacyjnych.

W szkoleniu bojowym wojsk zasadniczą bazą szkoleniową jest baza terenowa w postaci przykoszarowych planów taktycznych, strzelnic, czołgowisk, torów napalmowych, obiektów do szkolenia specjalistycznego (OPL; inż. – sap; pchem; rozpoznania itp.) obiektów szkolenia fizycznego, a także obiektów wyposażonych w symulatory i trenażery. Nie mniej ważna jest również baza gabinetowa w postaci sal wykładowych, gabinetów specjalistycznych (przedmiotowych), sal telewizyjnych, gabinetów komputerowych, trenażerów (symulatorów działania pojedynczego żołnierza) itp.

Szczególnego rodzaju (w szkoleniu bojowym) jest baza poligonowa, która zazwyczaj przystosowana jest do kompleksowego szkolenia oddziałów, pododdziałów ogólnowojskowych oraz rodzajów wojsk.

W ostatnich latach również w WP wzorem armii NATO preferowane są tendencje do modernizacji bazy szkoleniowej w kierunku jej miniaturyzacji (stoso-

---

[1] Zob. Halik J., *Szkolenie w oddziale*, cz. 1, AON, Warszawa 1995, s. 13.

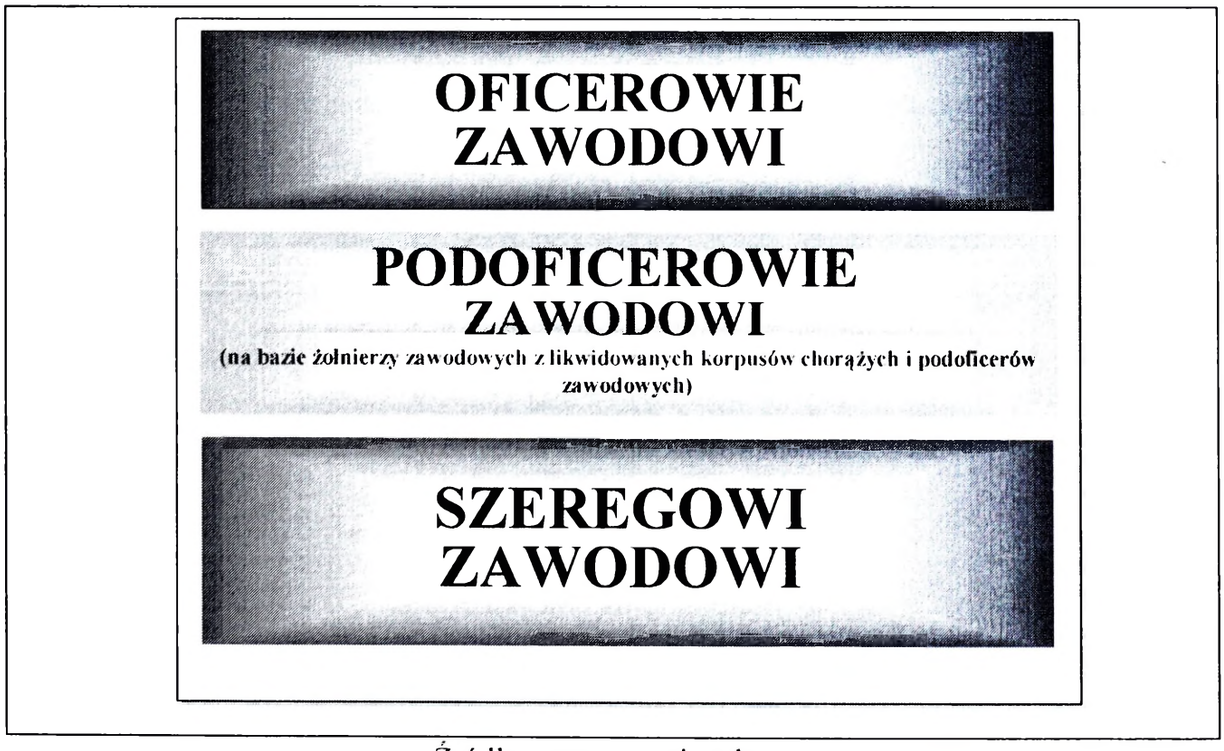
wanie zminiaturyzowanych strzelnic, poligonów) lub stosowanie urządzeń do symulacji działania pojedynczych żołnierzy, pododdziałów a także szerokiego stosowania trenażerów do nauki celowania i strzelania z różnych rodzajów uzbrojenia, nauki jazdy (czołgiem, wozem bojowym itp.), nauki wykorzystywania charakterystyki terenu w działaniach bojowych itp.

Wszystkie te usprawnienia, a także odejście niejako od realistycznego szkolenia o wielkim rozmachu spowodowane jest wszelkimi kosztami, które należało by wydać stosując tradycyjne sposoby szkolenia.

Rozdział 2.

PODSYSTEM KSZTAŁCENIA PROFESJONALNEGO KADR WOJSK LĄDOWYCH SZ RP

śród podsystemów systemu szkolenia wojsk lądowych w SZ RP zasadniczym elementem składowym jest podsystem kształcenia profesjonalnego kadr kształcący i doskonalący wszystkie podmioty systemu szkolenia wojskowego. Proces kształcenia profesjonalnego kadr realizowany jest w trzech płaszczyznach i na kilku poziomach, co też zostało poddane badaniom szczegółowym i przedstawione w dalszej części rozdziału. Toteż celem badań, których wyniki przedstawione zostały w rozdziale drugim, był odpowiedzenie na pytanie szczegółowe zawarte w pytaniu: *Jak przedstawia się organizacja i funkcjonowanie podsystemu kształcenia profesjonalnego wojsk lądowych SZ RP?*



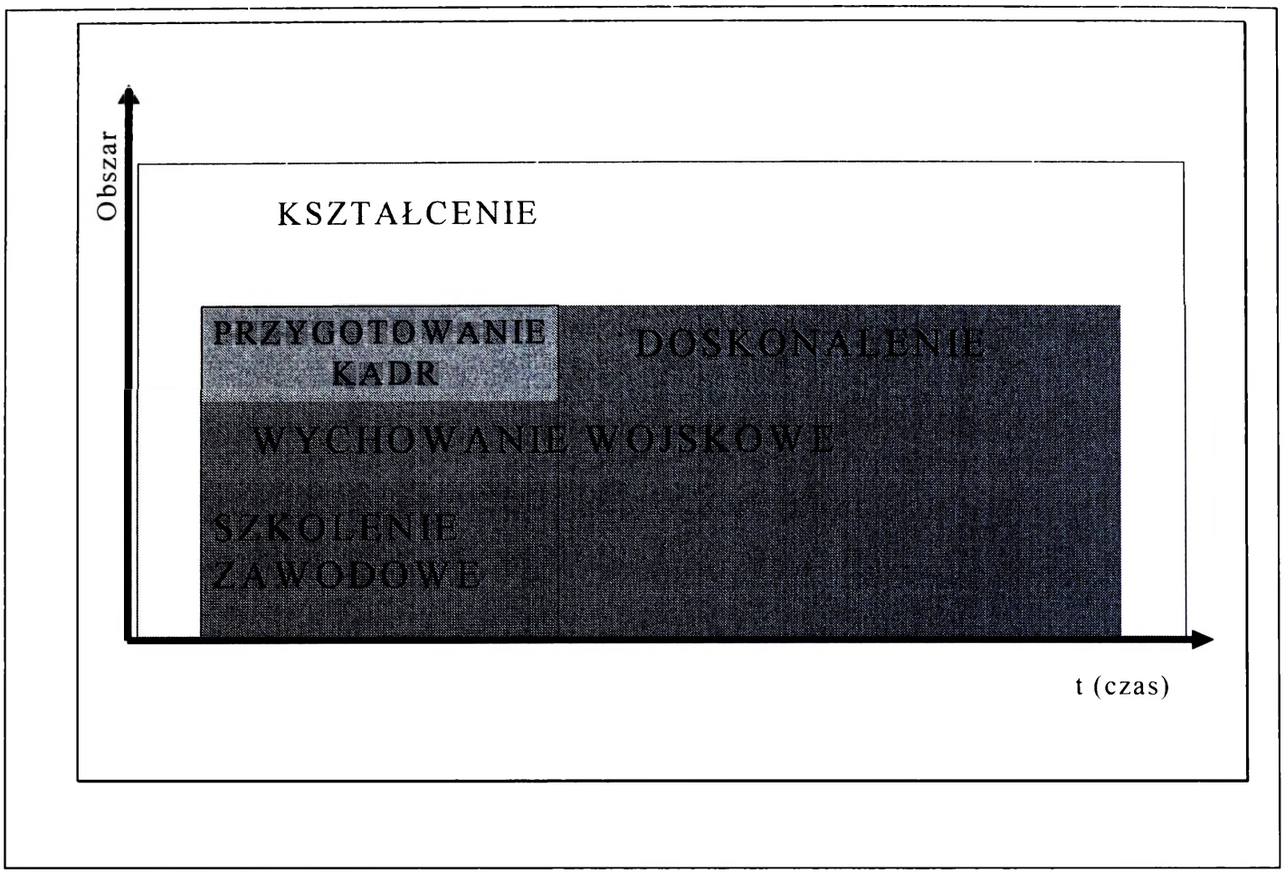
Źródło: opracowanie własne

Rys. 2.1 Płaszczyzny podsystemu kształcenia profesjonalnego kadr wojsk lądowych SZ RP.

Kształcenie będąc celowym procesem poznawania otaczającej rzeczywistości, a także zdobywanie umiejętności w zakresie identyfikacji problemów i sposobów ich rozwiązywania jest integralnym elementem systemu edukacji narodowej. Szkolenie zawodowe w systemie szkolenia wojskowego zmierza do pozyskania wiedzy praktycznej przez podmiot szkolenia, a także uzyskania lub doskonalenia przez niego, nabytych umiejętności fachowych (profesjonalnych) w określonych specjalnościach, w celu sprawnej realizacji złożonych zadań o charakterze koncepcyjno-czynnościowym.

W toku przeprowadzonych badań stwierdzono wzajemną korelację podsystemów systemu szkolenia i ich wewnętrzną spójność. Przygotowanie kadr to całokształt przedsięwzięć organizacyjnych i edukacyjnych zmierzających do uzyskania przez podmioty odpowiedniego poziomu zdolności do realizacji zadań wynikających z ich miejsca w strukturze organizacyjnej i funkcjonalnej sił zbrojnych. Utrzymanie tej zdolności i sprawności do realizacji zadań realizowane jest przez doskonalenie zawodowe. Szkolenie zawodowe i doskonalenie zawodowe to elementy podsystemu przygotowania profesjonalnego kadr. Stanowią dający się wyodrębnić z procesu kształcenia element funkcjonalny. Kształcenie zgodnie z definicją to: *ogół czynności i procesów umożliwiających ludziom zarówno poznanie przyrody, społeczeństwa i kultury oraz udział w ich transformacji, jak i osiągnięcie możliwie wszechstronnego rozwoju sprawności fizycznej i umysłowej, zdolności i zainteresowań, a także wyrobienie odpowiednich postaw i przekonań* [1]. Wychowanie będąc także elementem składowym systemu szkolenia wojskowego ściśle wiąże się z kształceniem. Przygotowanie kadr w aspekcie pojęciowym nie należy zastępować kształceniem, gdyż nie są to pojęcia tożsame.

[1] Internetowa Encyklopedia PWN, http://encyklopedia.wp.pl

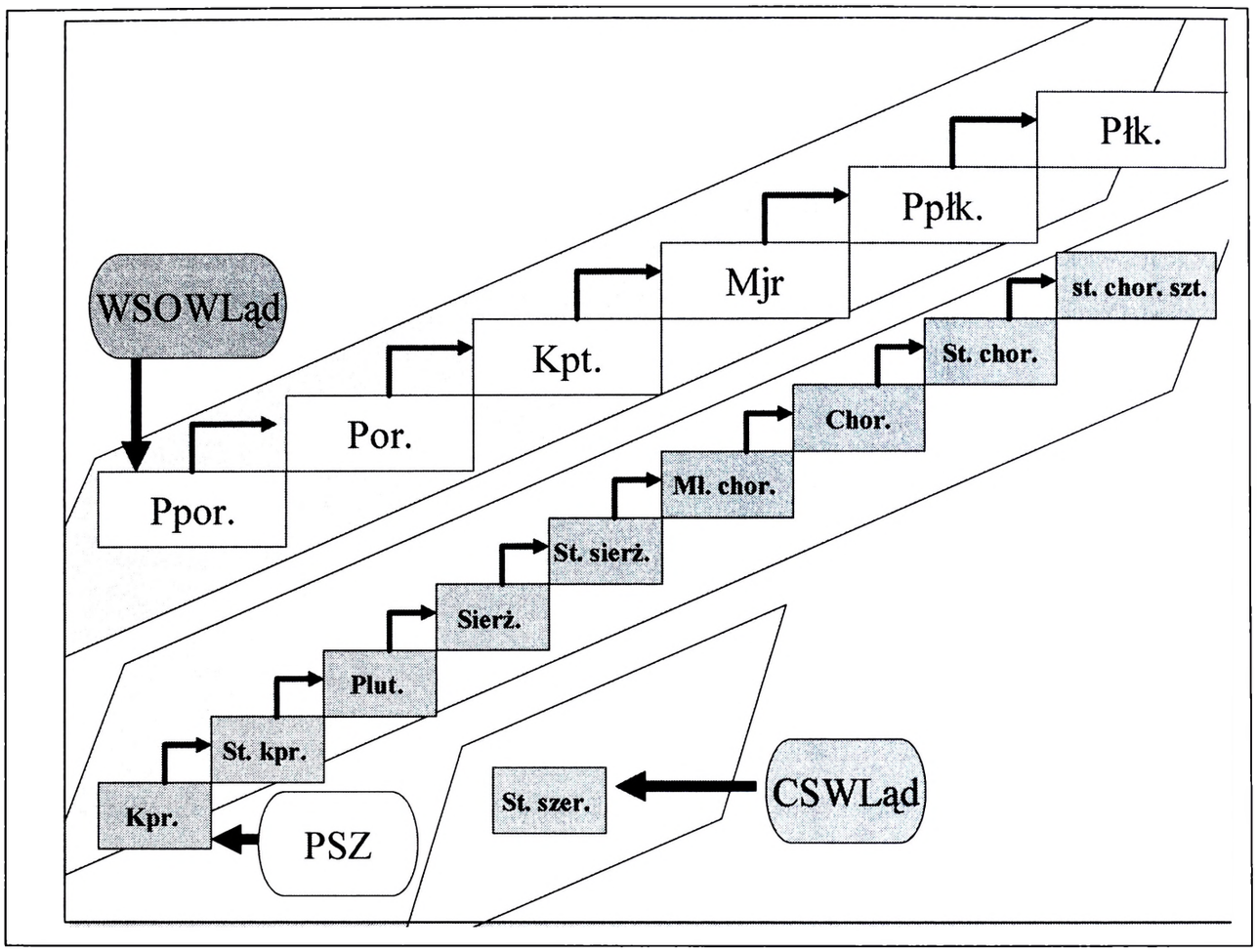


Źródło: Opracowanie własne

Rys 2.2 Obszar pojęciowy haseł

W aspekcie organizacyjnym podsystem przygotowania profesjonalnego kadr realizowany jest w następujących płaszczyznach:

- kształcenie oficerów,
- kształcenie podoficerów,
- kształcenie szeregowych zawodowych.

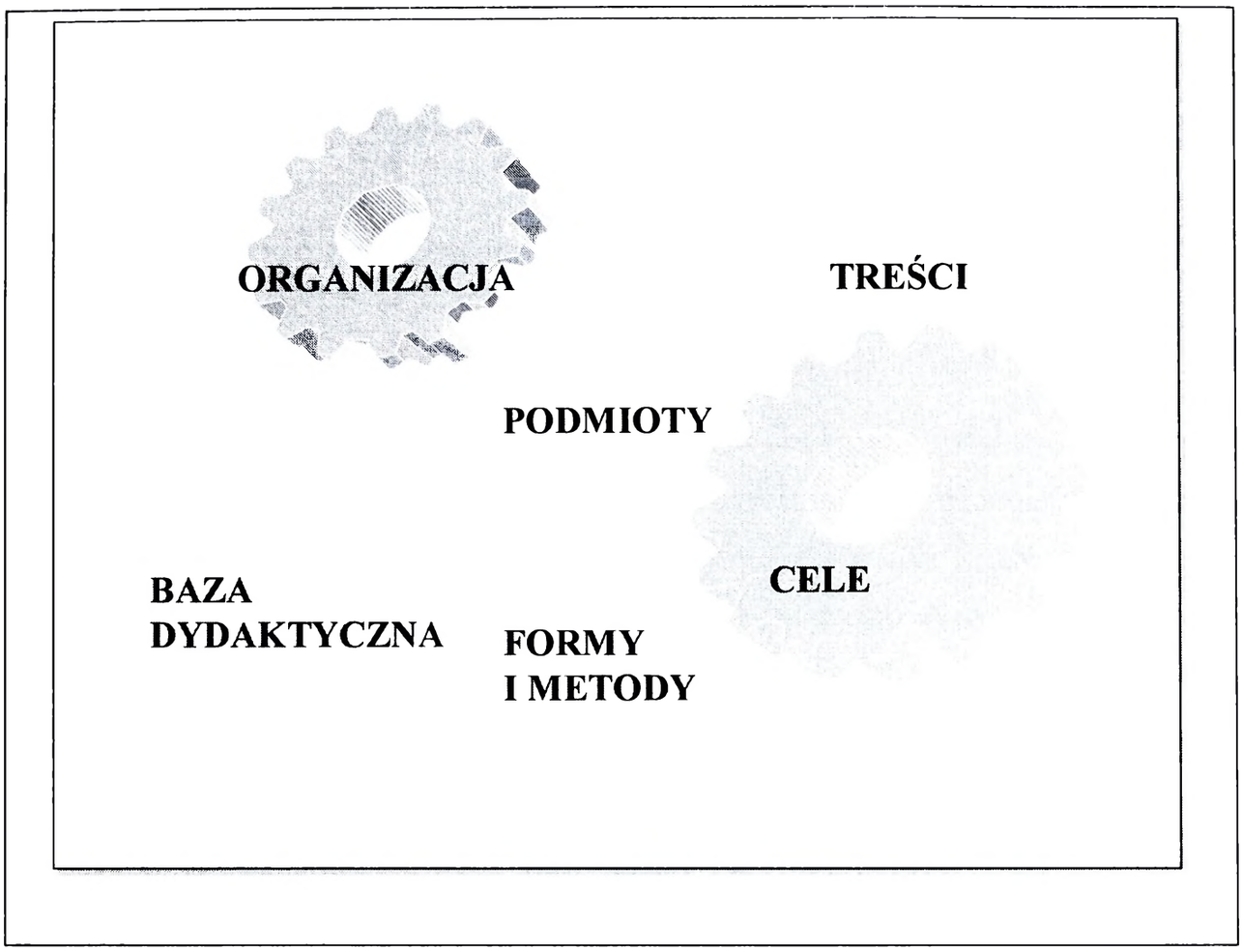


Źródło: Opracowanie własne

Rys. 2.3 Płaszczyzny i poziomy podsystemu przygotowania kadr

Podsystem przygotowania profesjonalnego kadr w aspekcie strukturalnym składa się z następujących elementów:

- podmioty kształcenia i doskonalenia,
- organizacja szkolenia,
- cele,
- treści,
- formy i metody,
- baza dydaktyczna.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Halik, System szkolenia wojsk lądowych, cz. III, AON, Warszawa 2002

Rys. 2.4 Elementy systemu przygotowania kadr

Podmioty kształcenia i doskonalenia to z jednej strony kadra dydaktyczna: profesorowie, adiunkci, starsi wykładowcy, wykładowcy, instruktorzy, trenerzy i wszyscy dowódcy a z drugiej strony: oficerowie, podoficerowie, podchorążowie, elewi, szeregowi.

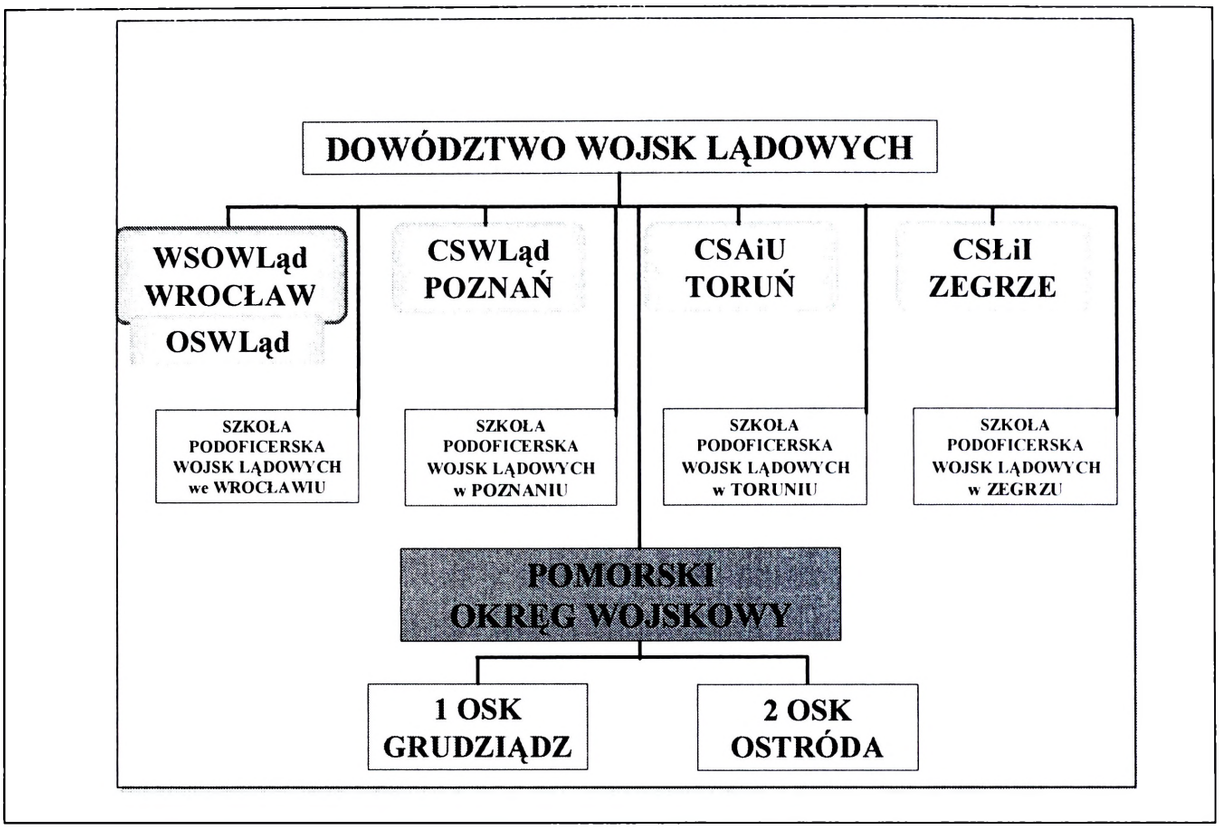
Istota podsystemu przygotowania kadr sprowadza się do realizacji zadań na rzecz i zgodnie z zapotrzebowaniem wojsk lądowych SZ RP. Potrzeby wojsk lądowych są nadrzędnym celem i określają strukturę i organizację podsystemu. Zadania i cele SZ RP wpływają zaś bezpośrednio na strukturę przedmiotową i dobór treści kształcenia i doskonalenia kadr. Treści wpływają na wybór odpowiednich form i metod oraz odpowiednich środków dydaktycznych i innych niezbędnych do realizacji określonych treści tematycznych.

W dalszej części procesu badawczego poddano analizie aspekt organizacyjny i funkcjonalny podsystemu przygotowania i doskonalenia kadr.

2.1. Organizacja podsystemu kształcenia profesjonalnego kadr wojsk lądowych

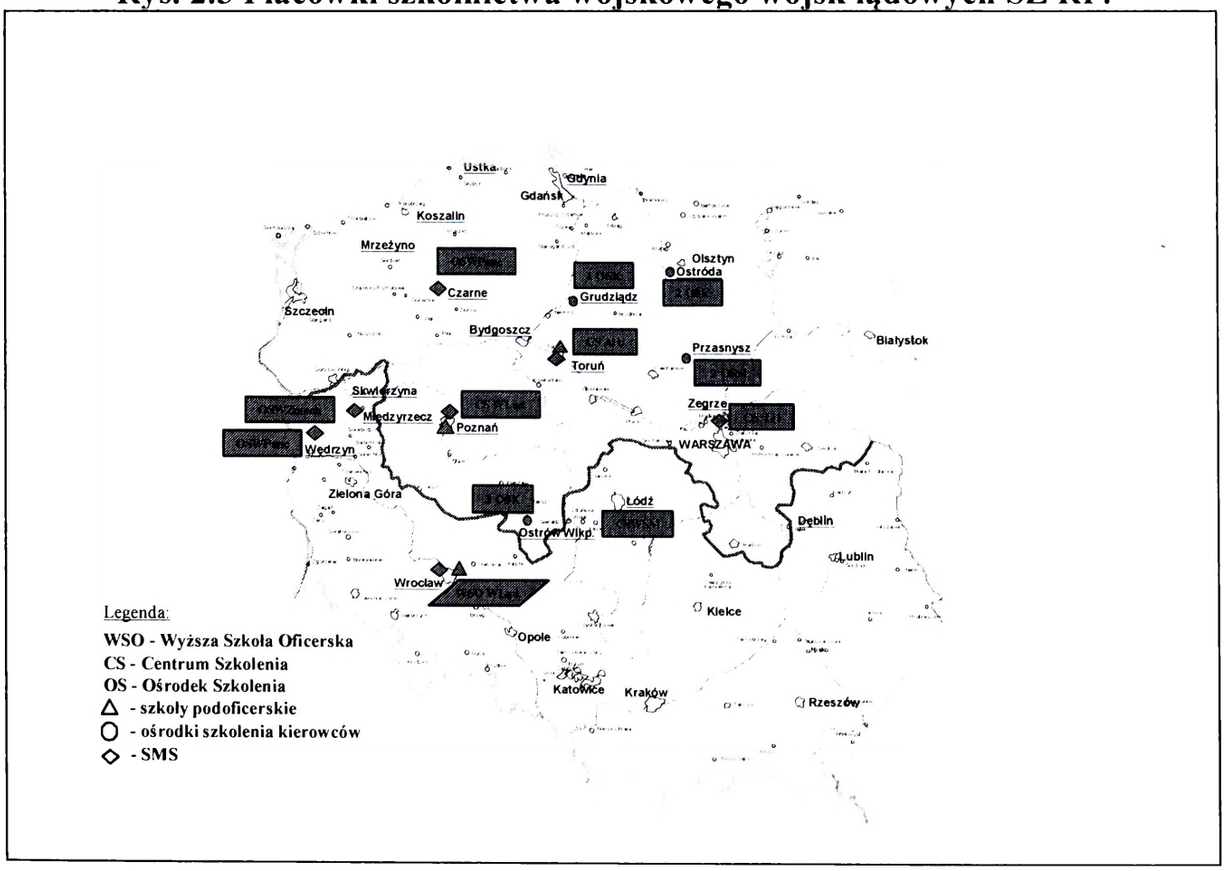
Przygotowanie kadry (oficerów i podoficerów) obejmuje działania edukacyjne i organizacyjne zmierzające do uzyskania określonego poziomu zdolności i sprawności niezbędnych w realizacji przewidywanych dla nich zadań. W podsystemie kształcenia profesjonalnego pojawił się nowy podmiot szkolenia – szeregowy zawodowy, stanowiąc najniższe w hierarchii, ale bardzo ważne ogniowo utrzymania na pożądanym poziomie lub podwyższenia określonego poziomu zdolności bojowej.

Profesjonalne przygotowanie kadr realizowane jest poprzez szkolenie zawodowe. Szkolenie zawodowe to proces zmierzający do pozyskania wiedzy praktycznej, a także uzyskania lub doskonalenia nabytych umiejętności fachowych (profesjonalnych) w określonych specjalnościach, w celu sprawnej realizacji złożonych zadań o charakterze koncepcyjno-czynnościowym. Szkolenie zawodowe w wojskach lądowych SZ RP realizowane jest w placówkach szkolnictwa wojskowego (rys 2.5., 2.6.).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Decyzji Ministra Obrony Narodowej Nr 276 z dnia 14.09.2004r., Dziennik Rozkazów MON.

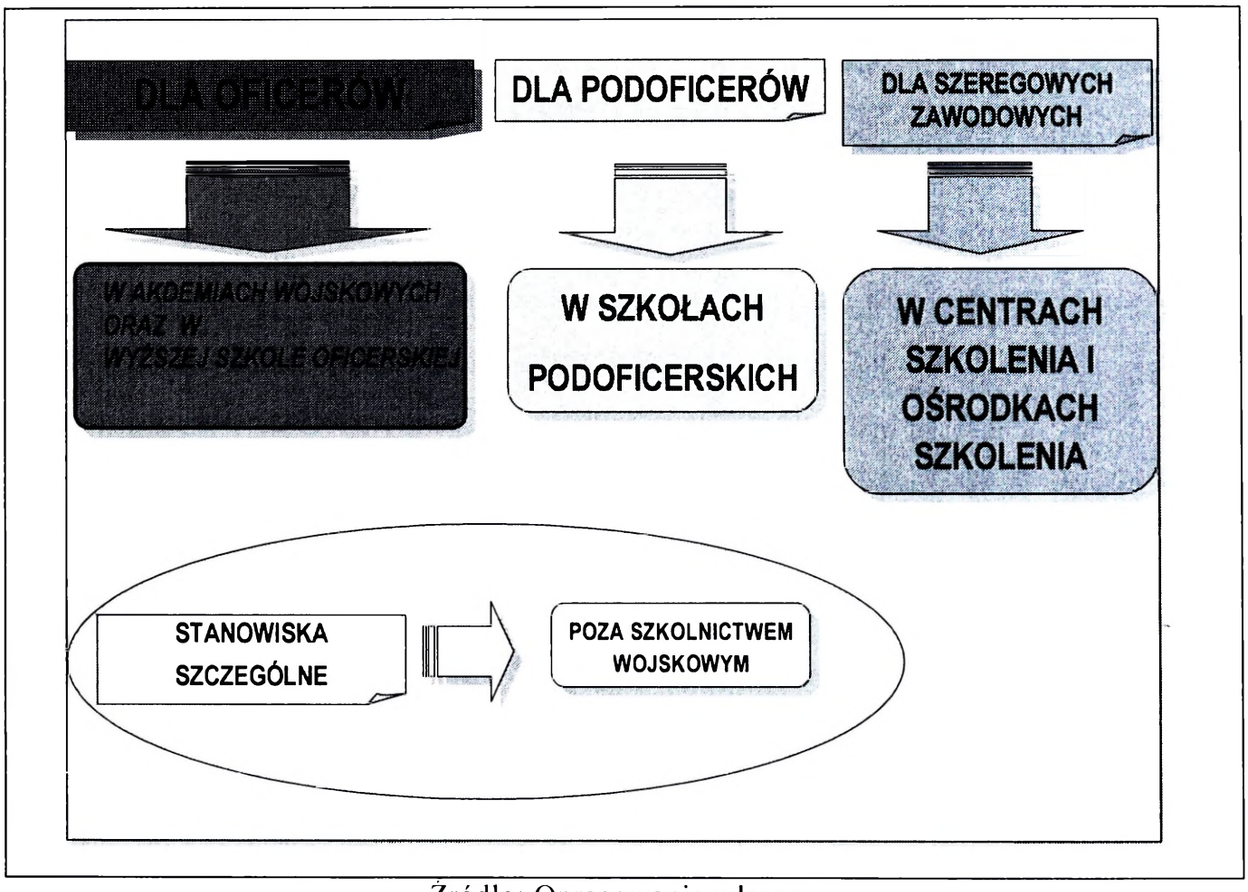
Rys. 2.5 Placówki szkolnictwa wojskowego wojsk lądowych SZ RP.



Źródło: Kozłowski J., Wystąpienie z dnia 24.02.04 nt. Informacja systemowe rozwiązania szkolenia wojsk wynikające ze strategii wojskowej oraz zobowiązań sojuszniczych.

Rys. 2.6. Centra i ośrodki szkolenia specjalistów wojskowych wojsk lądowych

Wszystkie formy kształcenia zawodowego kadry prowadzone są w jednostkach szkolnictwa wojskowego. Uzupełnieniem istniejącego systemu kształcenia profesjonalnego kadry w jednostkach szkolnictwa wojskowego są studia i kursy za granicą w ośrodkach dydaktycznych narodowych i sojuszniczych. Studia poza narodowym systemem kształcenia kadr stanowią stały element współpracy międzynarodowej zarówno ośrodków dydaktycznych jak też innych struktur organizacyjnych.



Źródło: Opracowanie własne

Rys. 2.7. Lokacja ośrodków kształcenia wojskowego w ujęciu podmiotów kształcenia kadr

Kształcenie (szkolenie zawodowe) kadry realizuje się w systemie studiów w ramach szkolnictwa wojskowego w kraju i za granicą, a także w uczelniach cywilnych. Kształcenie, szkolenie zawodowe kadry, stosownie do struktury systemu szkolnictwa wojskowego, obejmuje głównie:

1. ***W akademii wojskowej*** :

– studia magisterskie dla studentów cywilnych (dla absolwentów szkół średnich), z których część stanowią potencjalni kandydaci na żołnierzy zawodowych;

– uzupełniające studia magisterskie dla kadry zawodowej nie posiadającej wykształcenia wyższego II stopnia;

– kształcenie i doskonalenie zawodowe oficerów, a w tym studia podyplomowe (przygotowujące kapitanów do objęcia stanowiska służbowego o stopniu etatowym major) – Podyplomowe Studia Operacyjno-Taktyczne;

– (Podyplomowe) Studium Operacyjno – Strategiczne dla podpułkowników (przygotowujące do objęcia stanowiska o stopniu etatowym pułkownik);

– (Podyplomowe) Studium Polityki Obronnej dla pułkowników (przygotowujące do objęcia stanowisk o stopniu etatowym generał brygady);

– kurs specjalistyczny przygotowujący majorów do objęcia stanowisk o stopniu etatowym podpułkownik (kurs dowódców batalionów/dywizjonów);

– inne kursy specjalistyczne niezbędne do objęcia konkretnych stanowisk służbowych dla oficerów starszych (zgodnie z potrzebami SZ RP).

2. ***W Wyższej Szkole Oficerskiej:***

– przygotowanie kandydatów do objęcia pierwszych stanowisk służbowych oficerskich, a w tym: Studium Oficerskie – szkolące kandydatów na oficerów, rekrutujących się spośród absolwentów uczelni wyższych posiadających tytuł zawodowy magistra, przygotowując ich do objęcia pierwszego stanowiska służbowego o stopniu etatowym podporucznik;

– przygotowanie kandydatów na żołnierzy zawodowych do objęcia pierwszych stanowisk służbowych oficerskich – o stopniu etatowym podporucznik (dla absolwentów szkół średnich);

– kursy specjalistyczne przygotowujące do objęcia stanowisk o stopniu etatowym porucznik i kapitan.

3. ***W Centrach Szkolenia:***

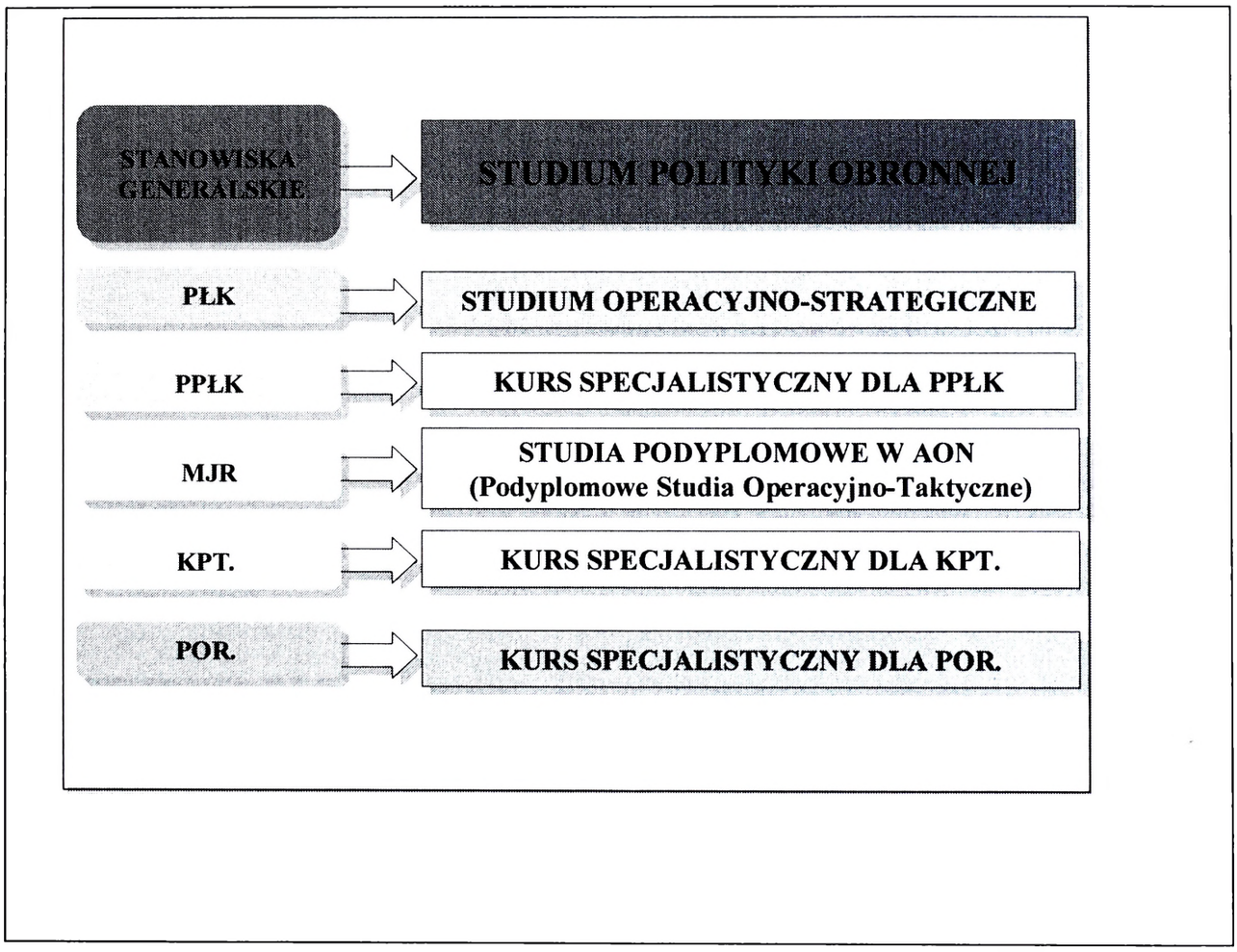
– przygotowanie kandydatów do objęcia pierwszych stanowisk służbowych szeregowych zawodowych;

– zabezpieczenie procesu kształcenia w PSZ i WSOWLąd.

4. ***W Podoficerskich Szkołach Zawodowych:***

– przygotowanie kandydatów do objęcia pierwszych stanowisk służbowych podoficerskich;

– kursy specjalistyczne przygotowujące podoficerów do objęcia kolejnych wyższych stanowisk służbowych realizowane w szkołach podoficerskich (w strukturze centrum).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Decyzji Ministra Obrony Narodowej Nr 276 z dnia 14.09.2004r., Dziennik Rozkazów MON

Rys 2.8. Kwalifikacje wymagane do wyznaczenia na kolejne stanowiska służbowe

Ustalenia wynikające z ustawy pragmatycznej[1] dotyczące szczegółowych wymagań kwalifikacyjnych do objęcia kolejnych stanowisk służbowych nie dotyczą wyłącznie korpusu osobowego oficerów, ale także korpusu podoficerów. W

[1] Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz. U. z 2003 r. Nr 179, poz. 1750)

tym przypadku proces kształcenia profesjonalnego realizowany jest w oparciu o dwa zasadnicze ośrodki szkolnictwa wojskowego:

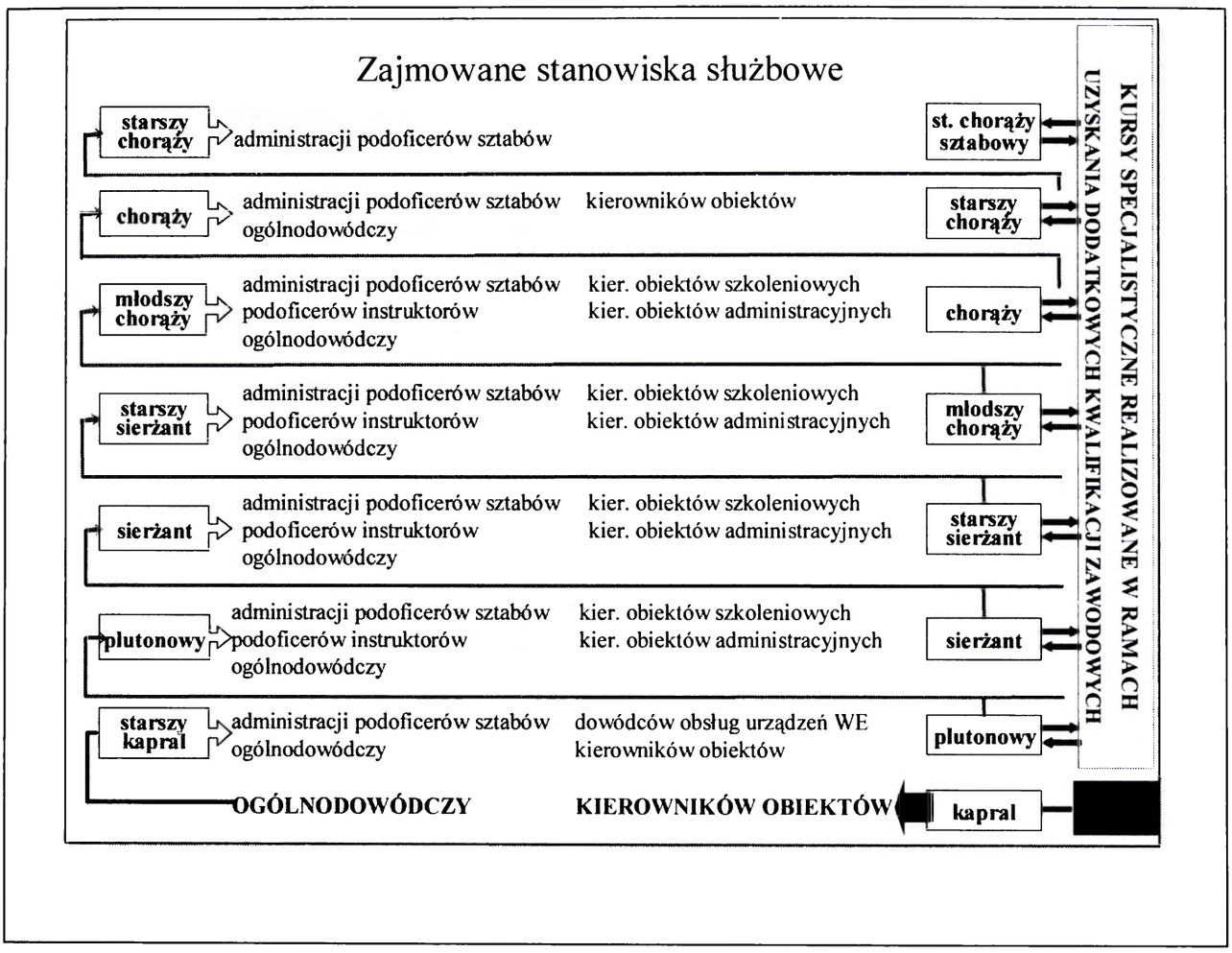
- Szkoła Młodszych Specjalistów (SMS) przy Centrum Szkolenia (4);
- Podoficerska Szkoła Zawodowa (4).

Szkoła Młodszych Specjalistów (SMS) stanowi element wejściowy podsystemu przygotowania profesjonalnego podoficerów i szeregowych zawodowych. Usytuowanie SMS przy Centrach Szkolenia ma zapewnić właściwy merytoryczny i metodyczny poziom nauczania przyszłych specjalistów wojsk lądowych. Zasadniczym źródłem pozyskiwania podmiotu nauczania – elewa (kandydata na żołnierza zawodowego) jest realizowany corocznie pobór właściwych roczników poborowych. SMS jest podstawowym ogniwem przygotowującym do służby wojskowej w jednostkach operacyjnych i obrony terytorialnej na stanowiskach specjalistów w korpusie osobowym: inżynierii wojskowej, OPBMR, logistyki, artylerii i uzbrojenia, łączności i informatyki.

Podoficerska Szkoła Zawodowa (PSZ) stanowi kolejne ogniwo przygotowania kandydatów na żołnierzy zawodowych do służby na pierwszych stanowiskach dowódczych – dowódcy drużyny/załogi. Przygotowanie podoficerów do służby w wojskach lądowych SZ RP realizowane jest przez wyselekcjonowanych do tej roli podoficerów. Kształcenie w PSZ, gdzie dowódcami, koordynatorami i planistami są tylko podoficerowie ma na celu konsolidację korpusu osobowego podoficerów oraz powolną odbudowę ich rangi w całych SZ RP. Dobór kandydatów spośród żołnierzy służby zasadniczej, kontraktowej ma umożliwić pozyskanie jak najlepiej przygotowany podmiot kształcenia. Podmiot charakteryzujący się odpowiednią motywacją do służby zawodowej.

Model rozwoju podoficera wiąże go nierozerwalnie z PSZ i tylko właściwy poziom kształcenia w tejże może przyczynić się do jak najlepszego specjalistycznego rozwoju korpusu osobowego podoficerów (rys. 2.9). W celu lepszego merytorycznego i metodycznego poziomu kształcenia w PSZ zostały one ulokowane przy Centrach Szkolenia. Rola centrum sprowadza się do roli oddziału gospodarczego zapewniającego funkcjonowanie PSZ oraz elementu wsparcia udostępniającego specjalistyczne kadry dydaktyczne i zaplecze szkoleniowe do zabezpieczenia procesu kształcenia. Obsada podoficerska szkoły nie może realizować

wszystkich przedsięwzięć szkoleniowych samodzielnie w związku z ograniczeniami wynikającymi z ustaleń instrukcji i przepisów.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Decyzji Ministra Obrony Narodowej Nr 276 z dnia 14.09.2004r., Dziennik Rozkazów MON.

Rys. 2.9. Struktura procesu przygotowania i doskonalenia zawodowego korpusu osobowego podoficerów

Jak wynika z przeprowadzonych badań system profesjonalnego przygotowania kadr jest nierozerwalnie związany z podsystemem szkolenia rezerw osobowych. Szkolnictwo wojskowe oprócz kształcenia i przygotowania zawodowego kadr z korpusu: oficerów, podoficerów i szeregowych zawodowych jest także elementem podsystemu szkolenia rezerw osobowych. Te aspekty funkcjonowania istniejących: WSOWLąd, Centrów Szkolenia i PSZ zostaną przedstawione w dalszych rozdziałach pracy.

2.2. Cele i zadania podsystemu przygotowania profesjonalnego kadr wojsk lądowych

Podsystem przygotowania profesjonalnego kadr wojsk lądowych w swojej historii przechodził wiele przeobrażeń i restrukturyzacji, co we współczesnym świecie jest zjawiskiem naturalnym. System szkolnictwa wojskowego (kształcenia zawodowego) podlega restrukturyzacji w sposób ciągły, aby nadążyć za zmianami w siłach zbrojnych. Zmiany te dotyczą obszaru organizacyjnego (struktury systemu szkolnictwa wojskowego), obszaru pragmatycznego (do realizacji jakich zadań przygotować podmiot kształcenia), obszaru wynikowego (stan końcowy – wynik procesu kształcenia).

W swej istocie celem zasadniczym podsystemu przygotowania profesjonalnego kadr jest przygotowanie ***kandydatów na żołnierzy zawodowych i żołnierzy służby zasadniczej do objęcia swoich pierwszych stanowisk służbowych***. Ten zasadniczy cel jest istotnym elementem modelu kształcenia w systemie szkolnictwa wojskowego[1] (rys. 2.10.). Nie jest jednak jedynym. Celem posiłkowym jest:

– wspieranie pozostałych podsystemów szkolenia wojskowego w rozwoju naukowych podstaw działalności Sił Zbrojnych w okresie pokoju/kryzysu/wojny;

– modelowanie i symulacja rozwoju Sił Zbrojnych w przyszłości;

– zabezpieczenie ustaleń wynikających z aktów prawnych a dotyczących modelu rozwoju indywidualnego kadry w każdym z korpusów osobowych (doskonalenie zawodowe kadry);

---

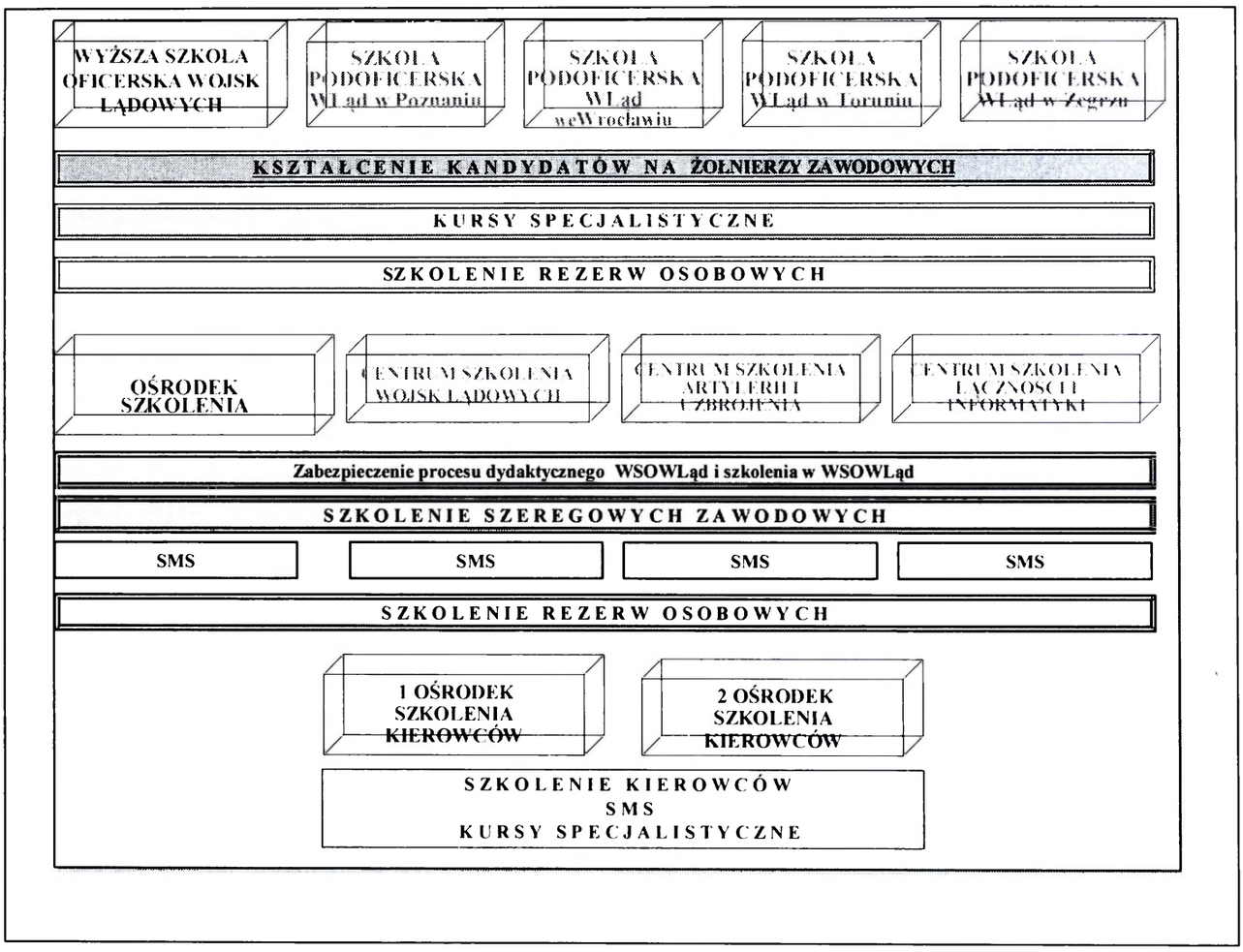
[1] Placówki szkolnictwa Wojsk Lądowych realizują zadania wynikające z:
- Ustawy z dnia 11.09.2003 r. o wojskowej służbie żołnierzy zawodowych
- Rozporządzenia MON z dnia 26 maja 2003 r. w sprawie przeszkolenia wojskowego studentów i absolwentów szkół wyższych
- Rozporządzenia MON z dnia 1 marca 2004 r. w sprawie powoływania do zawodowej służby wojskowej;
- Decyzji nr 46/MON Ministra ON z dnia 12 lutego 2004 r. w sprawie wprowadzenia modeli przebiegu służby oficerów i podoficerów zawodowych w korpusach osobowych
- Decyzji nr 276/MON Ministra ON z 14 września 2004 r. w sprawie wprowadzenia Systemu Doskonalenia Zawodowego Kadry w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

– szkolenie rezerw osobowych na potrzeby Sił Zbrojnych zgodnie z zapotrzebowaniami dowództw;

– rozwój nowych form i metod nauczania i szkolenia i ich dostosowanie do potrzeb wojsk;

– rozwój nowoczesnej bazy dydaktyczno-naukowej systemu szkolenia;

– wspieranie instytutów i ośrodków badawczych w pracach badawczych i modernizacyjnych nad nowoczesnymi urządzeniami szkolno-treningowymi.



Źródło: Opracowanie własne

Rys. 2.10. Zadania szkoleniowe elementów systemu szkolnictwa wojskowego

Istnieje ścisła korelacja pomiędzy celami szkolenia a przeznaczeniem Sił Zbrojnych. Siły Zbrojne RP w czasie pokoju przygotowują się do przeciwdziałania określonym zagrożeniom godzącym w interes bezpieczeństwa państwa oraz do uczestnictwa w operacjach reagowania kryzysowego i wojennych. Realizują to poprzez ciągłe szkolenie. Szkolenie zapewnia osiągnięcie przez siły zbrojne zdol-

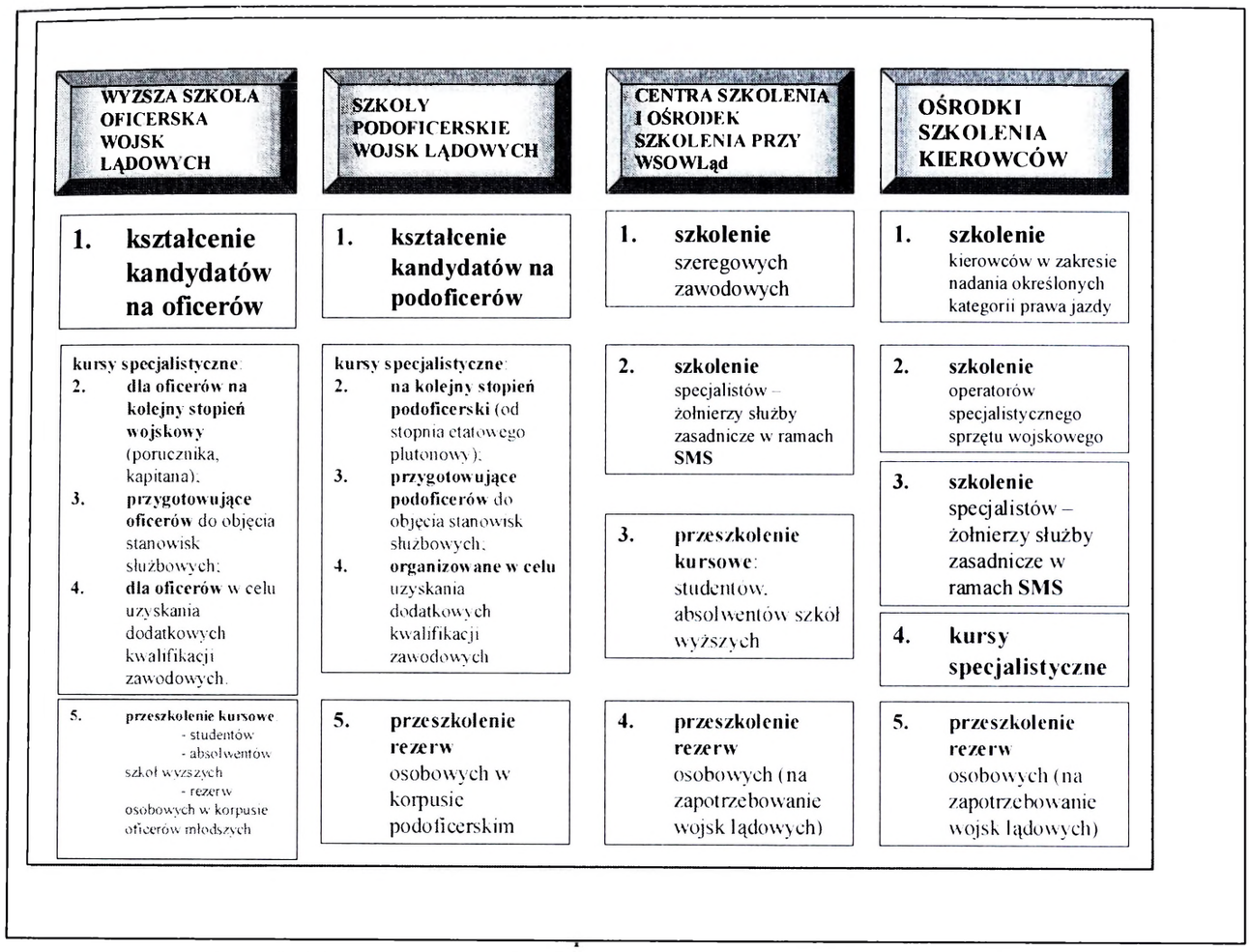
ności do wypełniania następujących misji wynikających ze Strategii Wojskowej RP:

1. Zapewnienia bezpieczeństwa w czasie pokoju.
2. Wspierania procesu stabilizacji i operacji humanitarnych.
3. Zapobiegania konfliktom lokalnym i regionalnym oraz udziału w ich rozwiązywaniu.
4. Udziału w działaniach antyterrorystycznych.
5. Odparcia ataku strategicznego.

Wymienione wyżej cele szkolenia sił zbrojnych pozostają w ścisłym związku z celami i zadaniami systemu szkolnictwa wojskowego. Do realizacji w/w misji należy przygotować kadry w ramach podsystemu przygotowania profesjonalnego kadry oraz podsystemu doskonalenia zawodowego kadr.

W formułowaniu celów i zadań dla poszczególnych elementów systemu szkolnictwa wojskowego należy uwzględnić szereg czynników między innymi: merytoryczny zakres ***wiedzy*** i ***praktycznych umiejętności*** podmiotu kształcenia, z jakimi wyzwaniami i z jakim zakresem zadań może się podmiot zetknąć w praktyce, charakter oczekiwanych postaw i zachowań oraz cech personalnych, planów rozwoju techniki wojskowej oraz zmian w wyposażeniu jednostek wojskowych w uzbrojenie i sprzęt wojskowy (wprowadzania nowego sprzętu lub modernizacji), doświadczeń ze współczesnych konfliktów i wojen oraz prowadzonych ćwiczeń, oczekiwany poziom przygotowania kadry zawodowej do realizacji procesu szkolenia.

Akademia Obrony Narodowej w systemie szkolnictwa wojskowego pełni rolę szczególną wynikającą z jej charakteru i przeznaczenia. Charakter uczelni wyższej posiadającej uprawnienia do nadawania stopni naukowych oraz jej potencjał naukowy predysponują AON do roli ośrodka naukowo-badawczego w dziedzinie nauk wojskowych a zwłaszcza w obszarach strategii wojskowej, sztuki operacyjnej i taktyki, dowodzenia, dydaktyki wojskowej, taktyki rodzajów wojsk, prawa wojennego i międzynarodowego. Szczególnie w modelu rozwoju i doskonalenia korpusu kadr oficerskich ma **AON** wyjątkowe zadanie. Ma przygotować kadry oficerskie do objęcia kierowniczych stanowisk w siłach zbrojnych od szczebla zastępcy dowódcy batalionu wzwyż.



Rys. 2.11 Formy szkolenia kadr wojsk lądowych w systemie szkolnictwa wojskowego

W **AON** w różnych formach studiów i kursów przewiduje się szkolenie oficerów przewidzianych w modelu przebiegu służby do objęcia stanowisk służbowych zaszeregowanych od stopnia etatowego major.

W **WSOWLąd** w różnych formach szkolenia planuje się szkolić kandydatów na żołnierzy zawodowych, w tym szkolenie kandydatów na oficerów w systemie studiów 5-letnich i Studium Oficerskiego. Jednocześnie WSOWLąd ma za zadanie przygotować w systemie kursowym oficerów przewidzianych do objęcia stanowisk etatowych zaszeregowanych do stopnia etatowego porucznika oraz kandydatów na dowódców kompanii/baterii zaszeregowanych do stopnia etatowego kapitana.

W **Szkołach Podoficerskich WLąd** realizowane jest: szkolenie kandydatów na podoficerów, kursy specjalistyczne dla podoficerów, szkolenie rezerw podoficerskich.

W **Szkole Podoficerskiej we Wrocławiu** realizowane jest kształcenie w korpusach osobowych:

- ogólnowojskowym,
- inżynierii wojskowej,
- OPBMR.

Szkoła Podoficerska w Poznaniu kształci w korpusach osobowych:

- *ogólnowojskowym w grupach:*
  - zmechanizowana,
  - pancerna,
  - rozpoznawcza,
  - administracji
- *logistycznym w grupach:*
  - ogólnologistyczna,
  - materiałowa,
  - transportu i ruchu wojsk,
  - techniczna.

Szkoła Podoficerska w Toruniu realizuje proces kształcenia kadr podoficerskich w korpusach osobowych:

- rakietowym i artylerii,
- logistyki – grupie technicznej (uzbrojenie).

W **Szkole Podoficerskiej w Zegrzu** przygotowuje się kadry podoficerskie w korpusach osobowych:

- łączności i informatyki w grupach:
  - eksploatacja systemów łączności,
  - rozpoznania i zakłóceń radiowych,
  - eksploatacja systemów informatycznych,
  - techniczna.

Ośrodki Szkolenia przy WSOWLąd i Centra Szkolenia oprócz zabezpieczenia procesu dydaktycznego WSOWLąd i Szkół Podoficerskich WLąd realizują:

1. **Przy WSOWLąd** w **SMS** - *szkolenie specjalistów* korpusu osobowego inż. wojskowej i OPBMR oraz *szkolenie szeregowych zawodowych* korpusu osobowego inż. wojskowej, OPBMR i grupy osobowej rozpoznawczej.

2. **W CSWLąd** – *szkolenie szeregowych zawodowych* i w ramach **SMS** *specjalistów* korpusu osobowego ogólnowojskowego i logistyki.

3. **W CSAiU** – *szkolenie szeregowych zawodowych* i w ramach **SMS** *specjalistów* w korpusie osobowym RiA oraz logistycznym w grupie: transportu i ruchu wojsk jak również technicznej.

4. **W CSŁiI** – *szkolenie szeregowych zawodowych* i w ramach **SMS** *specjalistów* w korpusie osobowym ŁiI, a ponadto ***kursy doraźne*** wynikające z zadań nieplanowych np: przekwalifikowania wynikające z wprowadzania nowej techniki wojskowej i dla specjalistów wojsk ŁiI przewidzianych do realizacji zadań poza granicami kraju.

5. **Ośrodki Szkolenia Kierowców szkolenie według potrzeb sił zbrojnych:**

- szkolenie kierowców w zakresie nadania określonych kategorii prawa jazdy,
- przeszkolenie kierowców na pojazdy specjalne,
- kursy specjalistyczne kierowców przewożących materiały niebezpieczne,
- kursy specjalistyczne diagnostów pojazdów samochodowych,
- szkolenie operatorów specjalistycznego sprzętu wojskowego,
- szkolenie kursowe żołnierzy wojskowej straży pożarnej.

Cele kształcenia kadr na potrzeby sił zbrojnych a w szczególności na potrzeby wojsk lądowych realizuje całe spektrum ośrodków systemu szkolnictwa wojskowego. Pomimo tego na każdym z żołnierzy służby zasadniczej, kontraktowej i stałej w korpusach kadry: szeregowych zawodowych, podoficerów i oficerów spoczywa obowiązek samodzielnego dążenia każdego żołnierza do kształcenia ustawicznego.

2.3. Istota funkcjonowania podsystemu przygotowania profesjonalnego kadr wojsk lądowych

W myśl przyjętych założeń pragmatyki kadrowej kadra zawodowa podlega obowiązkowi ustawicznego uzupełniania wiedzy i doskonalenia swoich kwalifikacji zawodowych (dotyczy to głównie kursów i szkoleń) przed objęciem kolejnego stanowiska służbowego, jako warunek dalszego awansu zawodowego. Cyklicznie dokonywane są okresowe oceny kadry pod kątem dalszego określenia przebiegu służby zawodowej. Przegląd kadrowy rozumiany jako opiniowanie okresowe jest zasadniczym elementem oceny wykonywania obowiązków przez żołnierzy zawodowych. Opiniowanie okresowe i opiniowanie specjalne stanowi bardzo ważne ogniwo w systemie przygotowania i doskonalenia kadr do objęcia kolejnych stanowisk służbowych. Na sześć miesięcy przed upływem terminu kadencji określonego w kontrakcie zawartym pomiędzy pracodawcą (Dyrektorem Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego) a pracownikiem (szeregowym zawodowym, podoficerem lub oficerem) sporządzana jest opinia okresowa zawierająca prognozę bliższą, dalszą i perspektywiczną. Prognoza bliższa to stanowisko etatowe przewidziane do objęcia przez żołnierza po upływie trwającej kadencji. Prognoza dalsza to stanowisko etatowe planowane w modelu rozwoju żołnierza do objęcia przez niego po upływie przyszłej kadencji. Prognoza perspektywiczna to stanowisko etatowe przewidziane do objęcia w dalszej perspektywie.

Należy jednak uwzględnić:

– rodzaj stanowiska etatowego zajmowanego w trakcie trwającej kadencji;

– wymagania określone w karcie opisu stanowiska dotyczące stanowiska prognozy bliższej;

– możliwości rozwoju personalnego żołnierza w aspekcie jego predyspozycji psychofizycznych;

– osobiste potrzeby żołnierza.

Podsystem przygotowania kadr funkcjonuje w oparciu o następujące zasady:

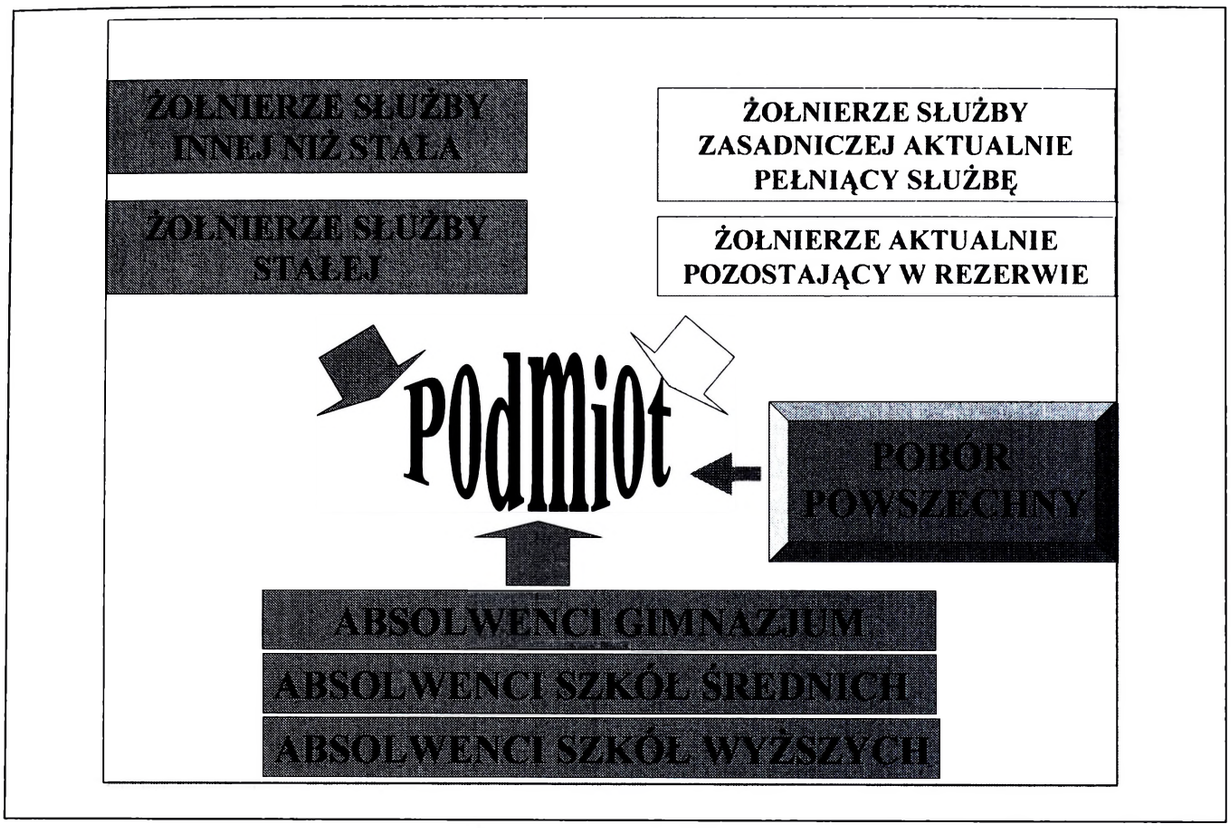
Spójności – z wymogami dla konkretnych stanowisk ujętych w modelowym przebiegu służby wojskowej.

Planowości – umożliwiająca zawczasu właściwy dobór żołnierzy stosownie do przygotowanej dla nich prognozy kadrowej.

Progresywności – zapewniająca rozwój osobowy żołnierza oraz zabezpieczająca potrzeby kadrowe sił zbrojnych.

Do dalszych rozważań przyjęto następujący punkt wejścia do systemu: pozyskiwanie podmiotu procesu przygotowania kadr dla potrzeb wojsk lądowych SZ RP (rys. 2.12). Zgodnie z ustaleniami ustawy pragmatycznej żołnierzami pełniącymi służbę w charakterze kandydatów na żołnierzy zawodowych mogą zostać osoby spełniające następujące wymagania: posiadania tytułu magistra (równorzędnego) – dla kandydatów do Studium Oficerskiego, posiadania świadectwa dojrzałości – dla kandydatów na studia w WSOWLąd, oraz PSZ, ukończenie, co najmniej gimnazjum – dla kandydatów do korpusu osobowego szeregowych zawodowych, pełnienie służby zasadniczej, kontraktowej, odbytą służbę zasadniczą lub zdolność do służby stałej (dotyczy żołnierzy rezerwy). Dla potrzeb dalszych badań nie uwzględniono innych wymagań (posiadanie polskiego obywatelstwa, odpowiedniej kategorii zdrowia, niekaralność, odpowiednia sprawność motoryczna, właściwa postawa psychologiczna).

W zależności od posiadania określonych niezbędnych wymagań do służby kandydackiej w charakterze podchorążego lub przyjęcia do jednej ze szkół podoficerskich czy też odbycia zasadniczej służby wojskowej po uprzednim przeszkoleniu w Szkole Młodszych Specjalistów podmiot podsystemu staje się elementem poddawanym procesowi przygotowania profesjonalnego kadr.



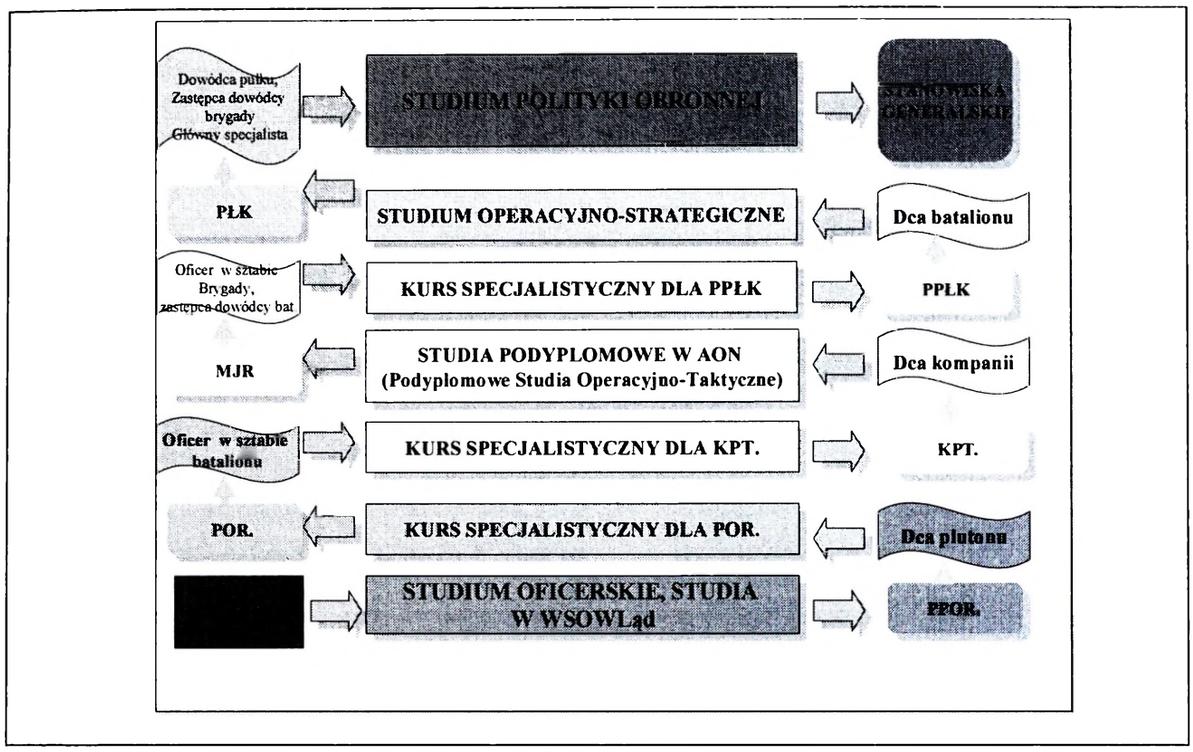
Źródło: opracowanie własne

Rys. 2.12 Źródła pozyskiwania podmiotów podsystemu przygotowania kadr

Model przygotowania i doskonalenia oficera (zawarty na rys. 2.13) opiera się o system kursów z których zasadnicza część realizowana jest przez WSOWLąd. Studia, oprócz studiów I stopnia realizowanych w WSO, pozostają w kompetencji AON.

W AON realizowany jest proces przygotowania - doskonalenia kadr oparty na następujących studiach i kursach:

- studia magisterskie,
- uzupełniające studia magisterskie,
- studia podyplomowe (Podyplomowe Studia Operacyjno-Taktyczne,
- (Podyplomowe) Studium Operacyjno – Strategiczne,
- (Podyplomowe) Studium Polityki Obronnej,
- kursy specjalistyczne.



Źródło: Opracowanie własne

Rys. 2.13 Model przygotowania i doskonalenia oficera

W WSOWLąd realizowany jest proces przygotowania - doskonalenia kadr oficerskich w oparciu o następujące kursy:

1. **KURSY SPECJALISTYCZNE OFICERÓW NA KOLEJNY STOPIEŃ WOJSKOWY:**
   - –kurs specjalistyczny kandydatów na dowódców kompanii
   - –kurs specjalistyczny oficerów w pododdziałach na stopień porucznika
2. **KURSY SPECJALISTYCZNE PRZYGOTOWUJĄCE DO OBJĘCIA STANOWISK SŁUŻBOWYCH**
   - –szefów sztabów batalionów (dywizjonów)
   - –oficerów dowództw i sztabów jednostek i instytucji wojskowych
   - –oficerów pionu szkolenia
   - –rozpoznanie wojskowe na szczeblu ZT
   - –problematyka kadrowa i uzupełnieniowa, administrowanie zasobami osobowymi
   - –kurs szefów służb materiałowych
   - –działalność społeczno-wychowawcza w oddziale

–oficerów sztabów w sztabach oddziałów i ZT

–rozpoznanie wojskowe na szczeblu pododdziału

–oficerów sztabów oddziałów i ZT z innych grup osobowych

–kandydatów na zastępców dowódców baterii i kompanii wsparcia

–oficerów sztabów z korpusu osobowego RiA

–oficerów sztabów z korpusu osobowego przeciwlotniczego

–oficerów inżynierii wojskowej i wojsk chemicznych

–oficerów młodszych wojsk chemicznych

–dla poruczników w korpusie osobowym logistyki

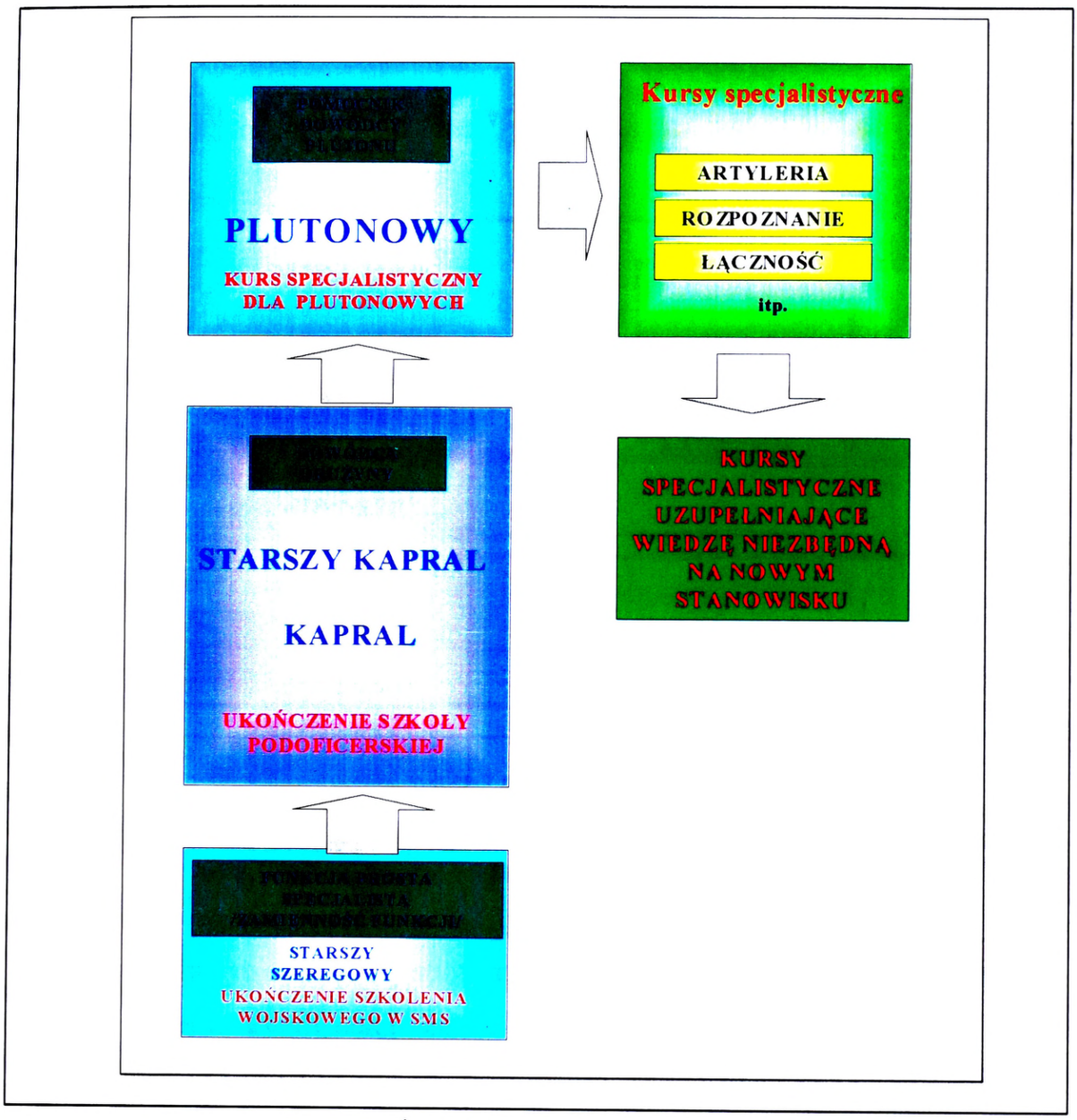
–działalność społeczno-wychowawcza w pododdziale

3. ORGANIZOWANE WG POTRZEB W CELU UZYSKANIA DODATKOWYCH KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH

–metody i formy nauczania oraz prowadzenia zajęć specjalistycznych z WF

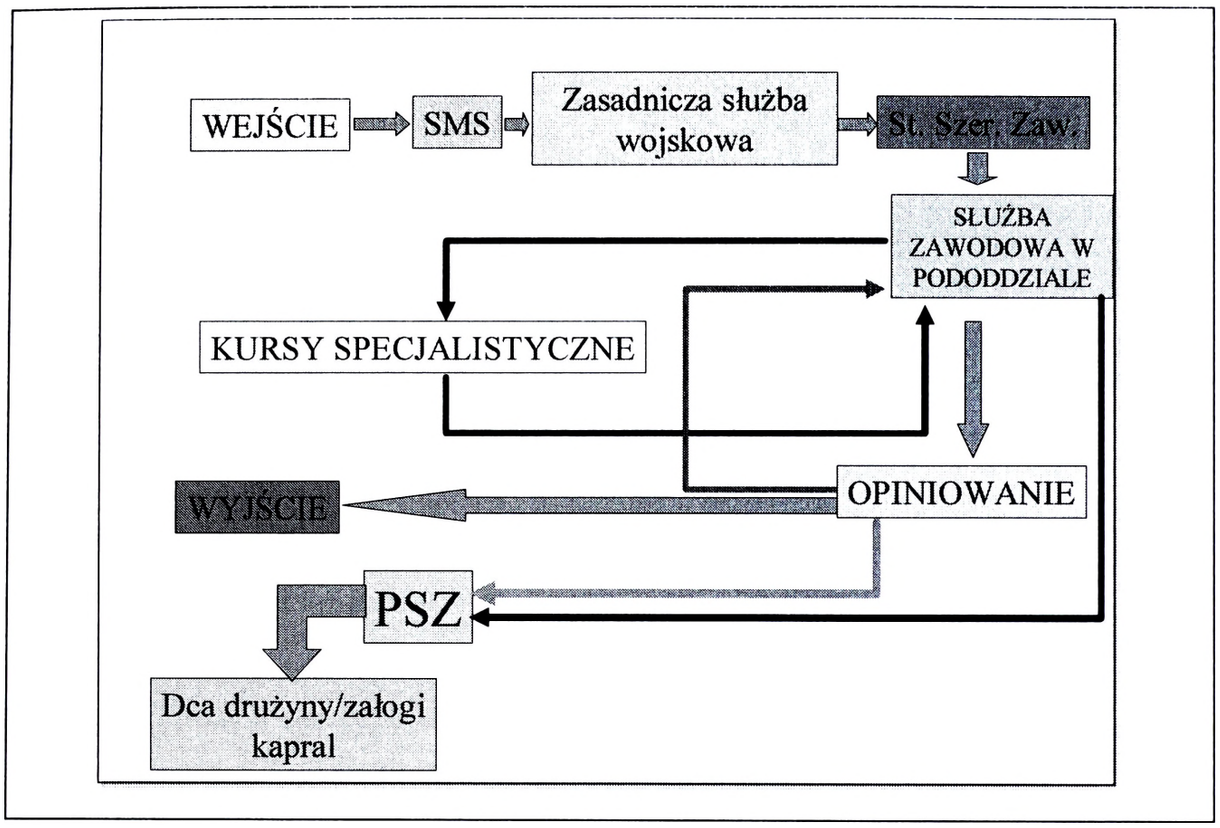
–nieetatowych dowódców zespołów obrony przed bronią masowego rażenia kompanii (równorzędnej)

–w zakresie ochrony informacji niejawnych dla kandydatów na stanowiska lub przewidzianych do pełnienia funkcji Pełnomocników ds. Ochrony Informacji Niejawnych



Źródło: Opracowanie własne

Rys. 2.14. Model przygotowania podoficera



Źródło: Opracowanie własne

Rys. 2.15. Model przygotowania i doskonalenia korpusu osobowego szeregowych zawodowych

W korpusie osobowym podoficerów kursy specjalistyczne realizowane są w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych na zajmowanym stanowisku służbowym oraz tak jak w korpusie oficerów przed wyznaczeniem na stanowisko zaszeregowane do wyższego stopnia etatowego. Za organizację kursów i ich prowadzenie odpowiedzialne są Centra Szkolenia i PSZ zgodnie z zapotrzebowaniem wojsk lądowych. W korpusie osobowym szeregowych zawodowych kursy specjalistyczne organizuje się w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych w ramach zajmowania konkretnego stanowiska służbowego. Określona specjalność wojskowa posiadana przez szeregowego zawodowego może w ramach kursów specjalistycznych ulec zmianie. Istotą szkolenia pododdziałów zawodowych jest powrót do szkolenia w ramach zamienności funkcji. Umożliwi to zwiększenie poziomu przygotowania specjalistycznego do udziału w realizacji zadań innych niż wykonywane w ramach zajmowanego stanowiska służbowego.

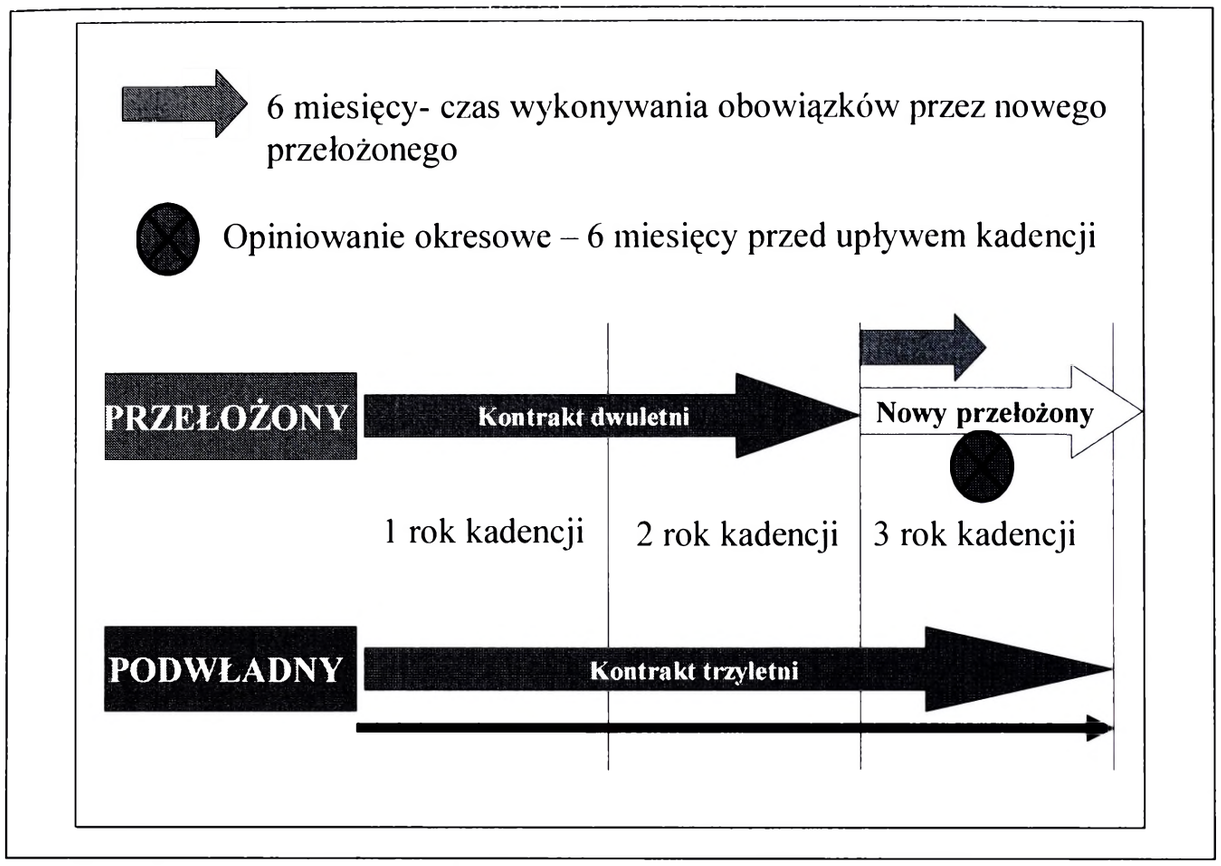
Szkolenie szeregowych zawodowych tworzy się w oparciu o ***zadaniowy system szkolenia***, którego treści szkoleniowe dostosowuje się do potrzeb wynikających z zadań i przeznaczenia oddziałów i pododdziałów. Szkolenie obejmuje:

1) ***Indywidualne szkolenie specjalistyczne*** prowadzone w formie kursów specjalistycznych (kursów przekwalifikowania, językowych, na nowe zestawy uzbrojenia, przygotowujących do misji pokojowych, stabilizacyjnych, itp.) w centrach i ośrodkach szkolenia oraz jednostkach wojskowych. *Szkolenie ukierunkowuje się na osiągnięcie wysokiego profesjonalizmu w danej specjalności wojskowej, uzyskanie wymaganych uprawnień oraz przeszkolenie z procedur i wymogów realizacji zadań wynikających z przeznaczenia oddziału i pododdziału.*

2) ***Szkolenie zespołowe w jednostce wojskowej*** w ramach, którego poprzez system zajęć, ćwiczeń, strzelań szkolnych i bojowych doskonalone są umiejętności specjalistyczne oraz prowadzone jest zgrywanie w składzie załogi, zespołu.

3) ***Szkolenie integracyjno-zgrywające grupy zadaniowej*** przygotowujące pododdział do realizacji zadań zgodnie z przeznaczeniem w ramach operacji połączonych w układzie narodowym, Sojuszniczym, (koalicyjnym), a także do prowadzenia działań w ramach operacji reagowania kryzysowego, misji pokojowych i stabilizacyjnych.

Funkcjonowanie podsystemu przygotowania profesjonalnego kadr i doskonalenia kadr w swych założeniach ma określone zdarzenia krytyczne, które mogą wpłynąć na sposób realizacji ustaleń pragmatyki kadrowej SZ RP. Poniższy schemat przedstawia wyodrębnione zdarzenie krytyczne w modelu rozwoju kadry zawodowej.



Źródło: Opracowanie własne

Rys. 2.16. Moment krytyczny w zróżnicowaniu czasu trwania kadencji na stanowisku

Reasumując w chwili obecnej przygotowaniem oficerów, podoficerów i szeregowych zawodowych zajmują się kadry dowódcze i naukowo-dydaktyczne akademii, szkół wojskowych, centrów szkolenia i uczelnie wojskowe zagraniczne. Programy kształcenia ukierunkowane są na wszechstronny rozwój osobowości oficera w zakresie wiedzy ogólnej i specjalistycznej (zawodowej), umiejętności rozwiązywania zadań i problemów. Wysoką rangę nadaje się kulturze fizycznej oraz nauczaniu języków obcych. Model przygotowania i doskonalenia zawodowego oficera i podoficera zostawia mu duże możliwości rozwoju personalnego ukierunkowanego na różnorodne formy kształcenia a w tym różnorodne studia i kursy. W korpusie osobowym szeregowych zawodowych rozwój personalny postawiony jest szczególny nacisk na doskonalenie umiejętności niezbędnych na zajmowanym stanowisku oraz na szkoleniu w ramach kursów do zamienności funkcji. W wypadku spełniania określonych wymagań istnieje możliwość dalszego rozwoju personalnego w korpusie osobowym podoficerów (po ukończeniu Podoficerskiej Szkoły Zawodowej).

Rozdział 3.

PODSYSTEM DOSKONALENIA DOWÓDZTW WOJSK LĄDOWYCH SZ RP

lanowa, celowa i systematyczna działalność szkoleniowa dowództw, sztabów i wojsk stanowi podstawę wypełniania przez siły zbrojne *misji* i *zadań* określonych w Strategii Wojskowej Rzeczypospolitej Polskiej. Szkolenie (doskonalenie) dowództw i sztabów – obok szkolenia wojsk – jest najważniejszą działalnością szkoleniową w Siłach Zbrojnych RP. Głównym jej zadaniem jest przygotowanie operacyjne obsad etatowych organów dowodzenia realizowane przez wszystkie organy dowodzenia od Dowództwa Wojsk Lądowych, Dowództwa Operacyjnego poprzez szczebel organizacyjny Korpusu aż do szczebla pododdziału (batalionu, dywizjonu) oraz utrzymywanie ich w stałej gotowości do płynnego przejścia na struktury Wojennego Systemu Dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP. Celem badań, których wyniki przedstawione zostały w rozdziale, było odpowiedzenie na pytanie szczegółowe zawarte w pytaniu: *W jaki sposób planować organizować i prowadzić przedsięwzięcia podsystemu doskonalenia dowództw?*

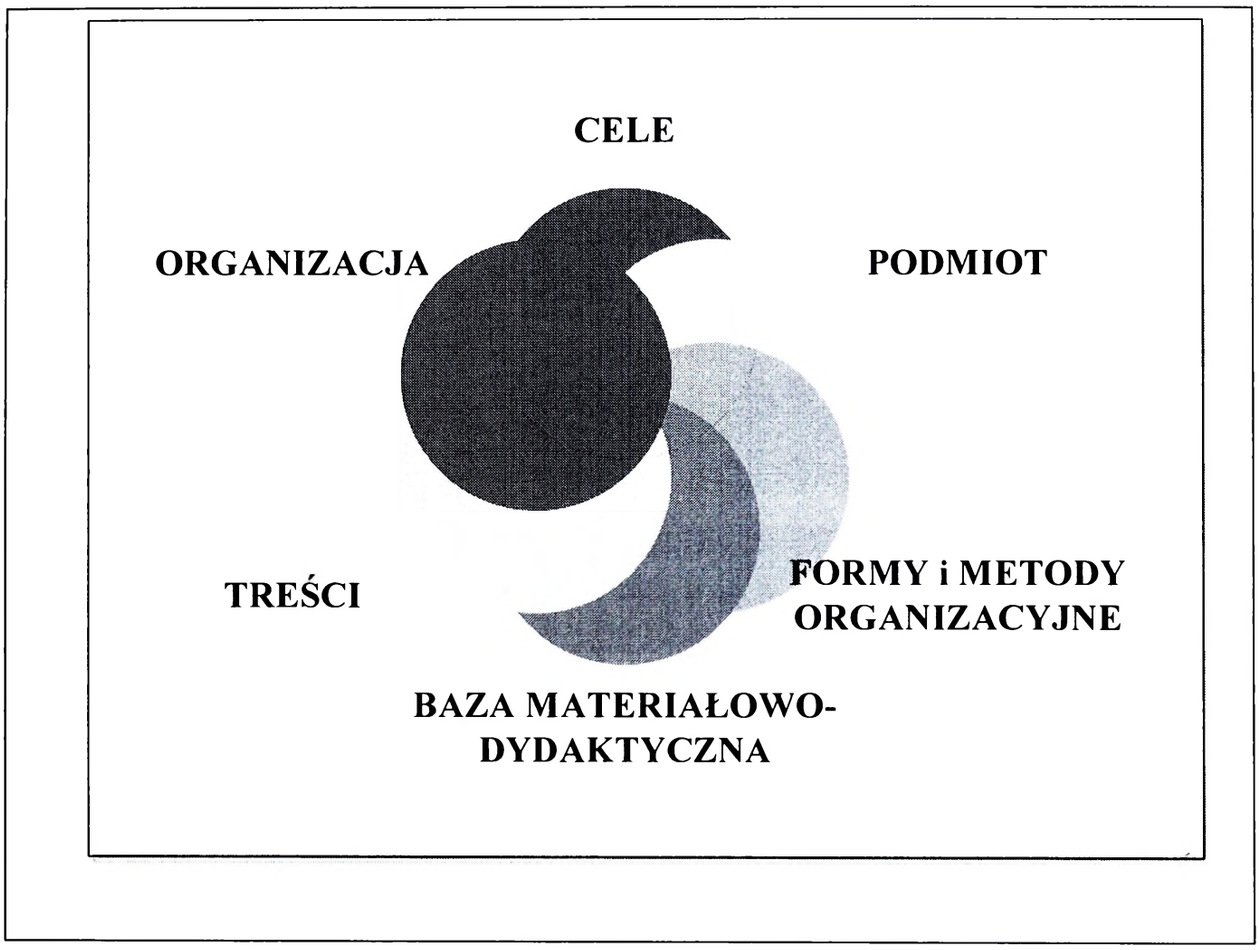
3.1. Organizacja podsystemu doskonalenia dowództw wojsk lądowych

Podsystem doskonalenia (szkolenia) dowództw jest zasadniczym elementem systemu szkolenia SZ RP i w swej strukturze strukturalno-przedmiotowej składa się z dwóch podstawowych elementów strukturalnych:

- szkolenie zasadnicze dowództw;
- szkolenie uzupełniające kadry.

Szkolenie zasadnicze dowództw realizowane jest przez ćwiczenia wojskowe w układzie **międzynarodowym, sojuszniczym i narodowym.**

Szkolenie i ćwiczenia z udziałem dowództw i sztabów Sił Zbrojnych RP organizowane jest na trzech zasadniczych poziomach dowodzenia: **strategicznym, operacyjnym i taktycznym.**



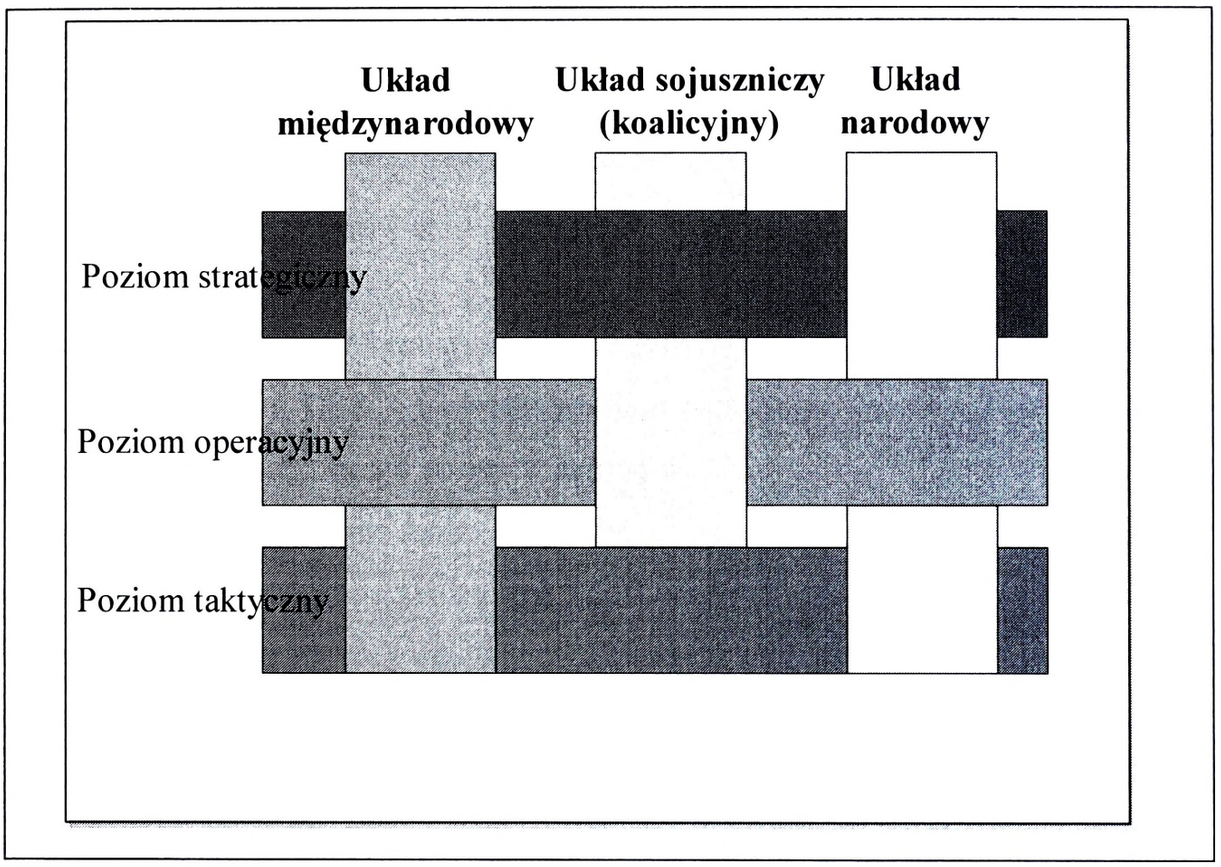
Źródło: J. Halik, system szkolenia wojsk lądowych, cz. III, AON, Warszawa 2002

Rys. 3.1. Elementy systemu szkolenia dowództw

Szkolenie dowództw w układzie międzynarodowym jest kontynuacją programu Partnerstwo dla Pokoju oraz umów bilateralnych i wielostronnych zawartych z innymi państwami. Szkolenie dowództw i sztabów w układzie międzynarodowym (NATO, PdP, Unii Europejskiej) obejmuje udział komponentów sił zbrojnych w ćwiczeniach i innych przedsięwzięciach szkoleniowych w celu podnoszenia zdolności do realizacji wspólnych operacji reagowania kryzysowego m.in. z zakresu:

- zapobiegania konfliktom;
- wsparcia pokoju;
- budowy pokoju;

- przeciwdziałania zagrożeniom terrorystycznym;
- operacji humanitarnych;
- niebojowych operacji ewakuacyjnych;
- operacji poszukiwawczo-ratowniczych.



Źródło: Opracowanie własne

Rys. 3.2. Współzależności poziomów ćwiczeń i ich układów.

Szkolenia dowództw i sztabów w układzie sojuszniczym /koalicyjnym/ obejmuje udział wydzielonych komponentów RSZ w ćwiczeniach organizowanych przez dowództwa sojusznicze – szczebla operacyjnego i taktycznego w celu *osiągania, utrzymania i potwierdzania* wysokiego stopnia interoperacyjności i zdolności obronnych NATO oraz zdolności reagowania kryzysowego.

Szkolenie dowództw i sztabów w układzie narodowym realizowane jest wyłącznie z udziałem dowództw Sił Zbrojnych RP i obejmuje proces kompleksowego przygotowania wszystkich szczebli dowodzenia w celu osiągnięcia zdolności do:

– wykonywania zadań obronnych odparcia agresji na terytorium RP lub inne państwo sojusznicze zgodnie z artykułem 5 Traktatu Waszyngtońskiego i operacji poza artykułem 5 tegoż traktatu;

– realizacji zadań reagowania kryzysowego (także w ramach misji organizacji międzynarodowych;

– wykonywania zadań stabilizacyjnych i prewencyjnych w czasie pokoju i stanach wyjątkowych w tym zwalczania klęsk żywiołowych;

– reagowania na zagrożenia niemilitarne.

Poziom Strategiczny – **Ministera ON i Szefa Sztabu Generalnego,** *Poziom Operacyjny* – **Dowództw RSZ i Dowództwa Operacyjnego,** *Poziom Taktyczny* – **dowództw szczebla taktycznego w tym Korpusów.**

Szkolenie uzupełniające kadry prowadzi się w celu pogłębienia wiedzy ogólnej, pedagogicznej, prawnej i specjalistycznej, doskonalenia sprawności fizycznej i kondycji strzeleckiej kadry zawodowej w dowództwach wszystkich szczebli organizacyjnych oraz jednostkach wojskowych.

Główny wysiłek szkolenia uzupełniającego kadry skupia się na pogłębianiu znajomości procedur przygotowania i prowadzenia operacji połączonych, działań bojowych oraz udziału w operacjach pokojowych, popularyzacji doświadczeń z prowadzonych konfliktów i wojen oraz ćwiczeń, rozwoju współczesnej sztuki operacyjnej, w świetle nowych wyzwań, przed którymi staje kadra zawodowa.

Szkolenie uzupełniające zapewnia również systematyczne dostarczanie wiedzy niezbędnej do sprawnego i poprawnego wykonywania obowiązków służbowych, zgodnie z przepisami prawa i ustaleniami aktów normatywnych.

Treści, formy i metody szkolenia uzupełniającego dostosowuje się do określonego szczebla organizacyjnego i poziomu wiedzy szkolonych, a także do aktualnie zachodzących zmian operacyjnych w otoczeniu jego działania. Szkolenie uzupełniające podwyższa poziom wiedzy żołnierzy, czyni ich sprawniejszymi w działaniu.

3.2. Cele i zadania podsystemu doskonalenia dowództw wojsk lądowych

Celem szkolenia dowództw i sztabów jest ich wszechstronne przygotowanie, zgranie oraz doskonalenie zdolności operacyjnych do realizacji zadań zgodnie z przeznaczeniem. Szkolenie realizowane jest na wszystkich szczeblach dowodzenia od batalionu (równorzędnego) wzwyż.

Całość elementów systemu doskonalenia dowództw *podporządkowana* jest wspomnianemu wcześniej zasadniczemu celowi: osiąganiu, utrzymywaniu i podnoszeniu sprawności i gotowości organów dowodzenia do realizacji zadań. W aspekcie doskonalenia dowództw istotne staje się też doskonalenie indywidualne żołnierzy realizowane w trakcie ćwiczeń dowództw i sztabów. Ćwiczenia mają za zadanie utrzymać pełny zakres wiedzy i indywidualnych umiejętności kadry do aktywnego uczestnictwa w rozwiązywaniu problemów w zakresie organizowania i prowadzenia operacji, walki. Ćwiczenia są, więc też elementem *systemu* i *procesu* indywidualnego kształcenia kadr.

Każde ćwiczenie z dowództwami i sztabami realizowane w Siłach Zbrojnych RP powinno być podporządkowane osiąganiu, utrzymywaniu i podnoszeniu zdolności operacyjnych organów dowodzenia w zakresie:

- rozpoznania,
- dowodzenia,
- użycia sił w określonym czasie,
- zwiększania potencjału,
- przemieszczania i mobilności wojsk,
- utrzymania ciągłości działania,
- skutecznego działania,
- przetrwania i ochrony wojsk,
- tworzenie ugrupowania bojowego,

– działań sojuszniczych i koalicyjnych.[1]

W szkoleniu dowództw i sztabów rozpatrywana jest problematyka i zagadnienia specjalistyczne zapewniające ich uczestnikom przygotowanie się do realizacji określonych zadań w zakresie:

– zapewnienia bezpieczeństwa państwa w czasie pokoju;

– wspierania procesu stabilizacji i operacji humanitarnych;

– zapobiegania konfliktom lokalnym i regionalnym oraz udział w ich rozwiązywaniu,

– udziału w działaniach (operacjach) przeciwko terroryzmowi;

– udziału w odparciu ataku strategicznego przeciwko Polsce lub innym państwom sojuszu północnoatlantyckiego i unii europejskiej.

Struktura organizacyjna, skład uczestników oraz cele i treści szkolenia powinny umożliwiać dowództwom i sztabom (wszystkich szczebli dowodzenia) realizację głównych zadań szkoleniowych dotyczących:

– przygotowania i doskonalenia w realizacji zadań zgodnie z przeznaczeniem w czasie pokoju, kryzysu i wojny;

– doskonalenia w kierowaniu operacjami reagowania kryzysowego wykorzystując do tego celu pełny zakres możliwości związanych ze strukturą kierowania w czasie kryzysu oraz procedur cywilnych w okresie zagrożenia;

– doskonalenia indywidualnych umiejętności oficerów czynnej służby wojskowej i rezerwy posiadających przydziały mobilizacyjne do dowództw na wszystkich szczeblach dowodzenia;

– rozwijania i doskonalenia interoperacyjności, elastyczności i mobilności jednostek;

– doskonalenia sprawności systemu walki, w tym głównie dowodzenia, rozpoznania, wsparcia i zabezpieczenia działań bojowych;

– doskonalenia procedur pozyskiwania i zdobywania informacji oraz wymiany danych rozpoznawczych;

---

[1] Organizacja Szkolenia Dowództw i Sztabów w Siłach Zbrojnych RP, DD 7/1., Sztab Generalny WP 2004.

– doskonalenia zdolności do planowania, organizowania i prowadzenia działań zgodnie z przeznaczeniem;

– wdrażania do praktyki szkoleniowej narodowych i sojuszniczych doktryn i procedur operacyjnych;

– oceny i doskonalenia planów operacyjnych w aspekcie doświadczeń i wniosków uzyskiwanych w ramach ćwiczeń.

W układzie **międzynarodowym** głównym **celem** ćwiczeń dowództw i sztabów jest:

– przygotowania i doskonalenia w realizacji zadań przeciwdziałania konfliktom lokalnym, wsparcia pokoju, budowy pokoju, operacji antyterrorystycznych, operacji humanitarnych i innych;

– rozwijania i doskonalenia aspektów interoperacyjności we wspólnym prowadzeniu operacji;

– rozwijania i doskonalenia współpracy z organizacjami międzynarodowymi;

– inne (wynikające z umów międzynarodowych i bilateralnych).

W układzie **sojuszniczym** (koalicyjnym) **celem** zasadniczym ćwiczeń jest:

– ocena koncepcji i planów operacyjnych;

– sprawdzenie i potwierdzenie zdolności (gotowości) dowództw, sztabów i wojsk przeznaczonych do wykonywania zobowiązań sojuszniczych i międzynarodowych;

– doskonalenie procedur operacyjnych oraz sprawdzanie wypracowanych;

– dokonanie certyfikacji jednostek rodzajów sił zbrojnych, po osiągnięciu gotowości do użycia zgodnie z przeznaczeniem, w ramach Wielonarodowych Połączonych Zgrupowań Zadaniowych, Sił Odpowiedzi NATO, itp.;

– doskonalenie zdolności tworzenia i terminowego przemieszczania komponentów Sił Zbrojnych RP do rejonu operacyjnego użycia (rozwinięcia);

– standaryzacja procesu planowania operacyjnego, systemów dowodzenia, łączności i informatyki;

– potwierdzenie i ocena poziomu wyszkolenia sił.

W układzie **narodowym** główny **cel** ćwiczeń to:

– weryfikacja poprawności i przydatności obowiązujących lub zakładanych założeń doktrynalnych – strategicznych i operacyjno – taktycznych;

– weryfikacja poprawności i przydatności obowiązujących lub zakładanych zasad i sposobów prowadzenia działań w różnych warunkach pola walki;

– sprawdzenie funkcjonalności przyjętych struktur organizacyjnych dowództw i wojsk;

– sprawdzenie efektywności systemów dowodzenia i walki;

– sprawdzenie gotowości bojowej i mobilizacyjnej jednostek;

– ocena stopnia przygotowania jednostek, dowództw do realizacji zadań zgodnie z przeznaczeniem w określonym miejscu i czasie.

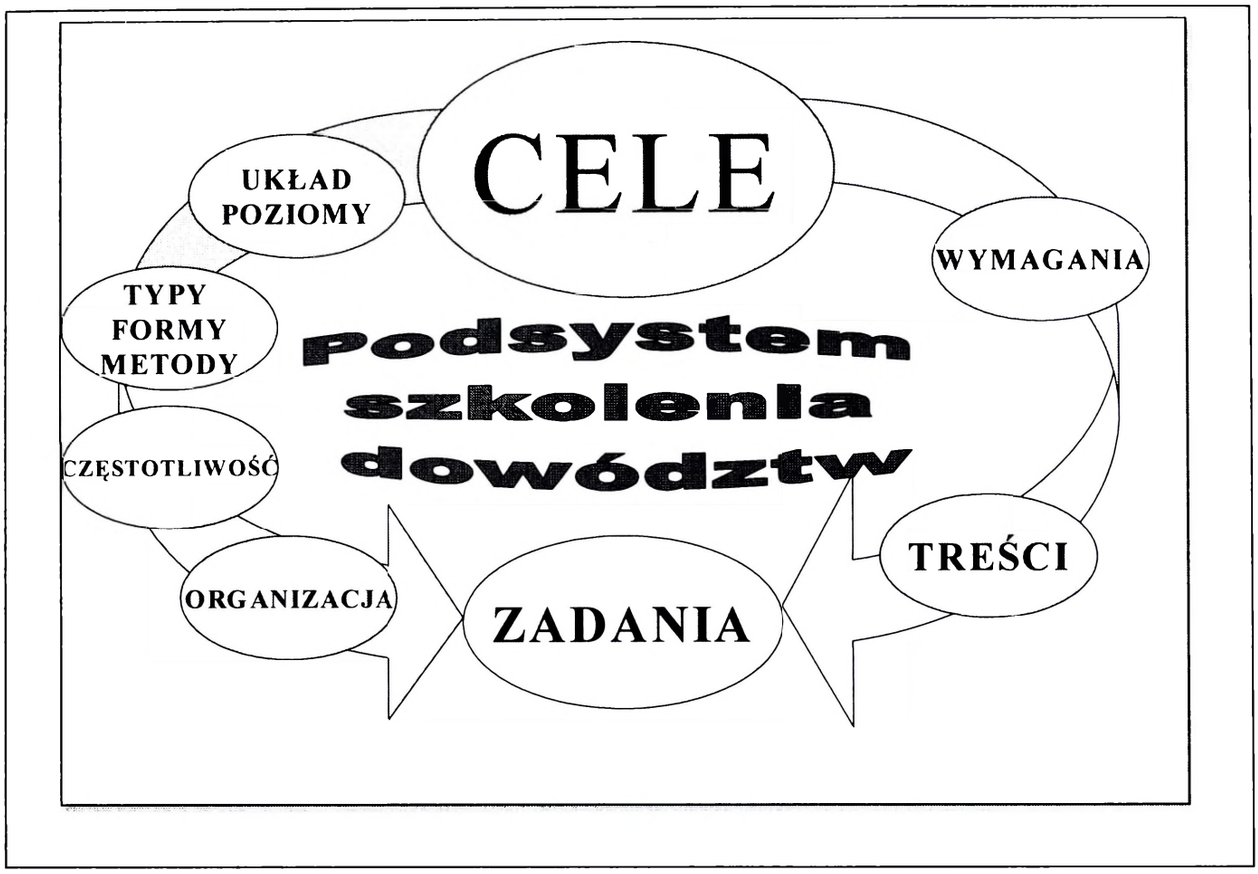
3.3. Struktura organizacyjna podsystemu doskonalenia dowództw wojsk lądowych

Realizacja zadań szkoleniowych przez dowództwa i sztaby wszystkich szczebli dowodzenia mobilizuje i aktywizuje struktury dowodzenia siłami zbrojnymi do organizacji uczestnictwa w różnorodnych formach doskonalenia dowództw i sztabów.

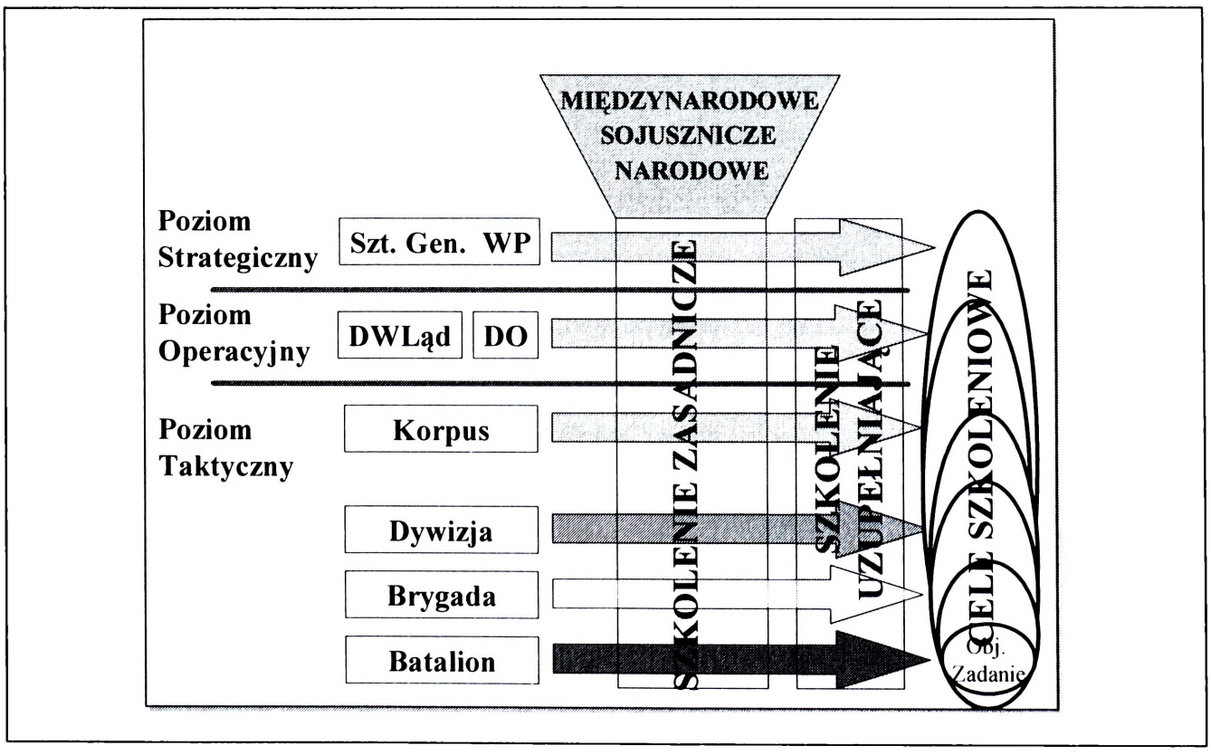
W problematyce badań realizowanych przez zespół badawczy najważniejszym elementem było uporządkowanie dotychczas występującej struktury organizacyjnej podsystemu szkolenia dowództw wszystkich szczebli dowodzenia wojsk lądowych SZ RP. Oprócz występującej typologii poziomów i układów ćwiczeń najistotniejszym elementem jest budowa struktury organizacyjno – funkcjonalnej podsystemu szkolenia dowództw. Temu zasadniczemu celowi służy opracowana w 2004 roku *Doktryna Szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/7.*

Przedstawione powyżej poziomy szkolenia dowództw w układzie międzynarodowym, sojuszniczym i narodowym stanowią jednolitą strukturę funkcjonalną

podsystemu szkolenia dowództw wszystkich szczebli dowodzenia w zakresie organizacyjnym i kompetencyjnym.



Rys. 3.3. Struktura podsystemu szkolenia dowództw



Rys. 3.4. Idea struktury organizacyjnej szkolenia dowództw w poziomach dowodzenia

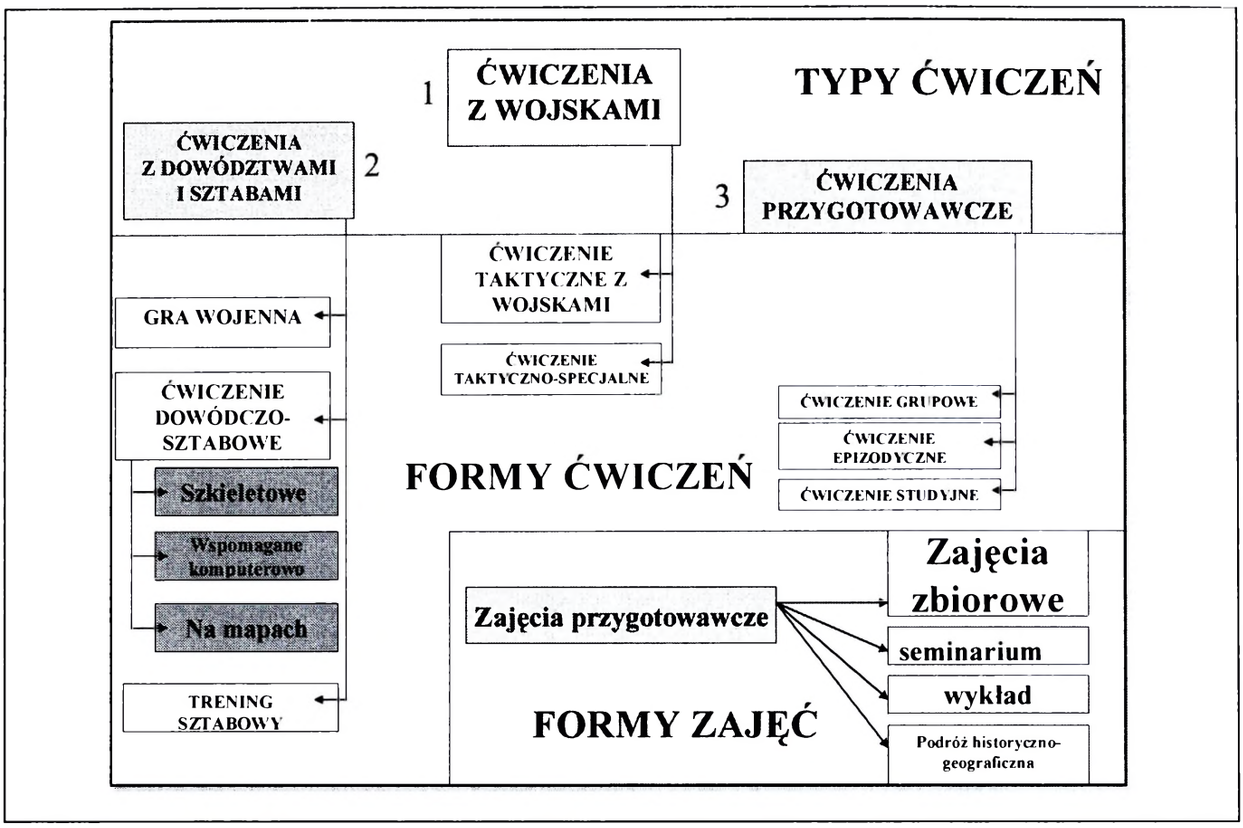
Członkostwo w Sojuszu oraz wydzielenie sił stanowiących funkcjonalną część sił sojuszniczych predysponuje określone szczeble dowodzenia do udziału i organizacji szkolenia dowództw w układzie sojuszniczym i międzynarodowym. Utworzony Korpus Północ-Wschód, wydzielenie 10 BKPanc do sił 7DPanc (Niemcy), zrealizowane procesy afirmacji dowództwa 2 KZ wymusiły nowy wymiar szkolenia dowództw. W tym zakresie działania międzynarodowego, szkolenie dowództw zmierza nieuchronnie do kompatybilności szkoleniowej w obszarze organizacyjnym i funkcjonalnym, zwłaszcza na szczeblach strategicznych i operacyjnych, ale w dużym obszarze także na szczeblu taktycznym. Najlepszym przykładem są ćwiczenia wielonarodowe MND CS odbywające się przed każdą rotacją sił do Republiki Iraku.

Przedstawiona struktura szkolenia dowództw jest modelem istniejącej struktury współzależnie powiązaną w integralną całość. Szkolenie zasadnicze dowództw- ćwiczenia nie stanowią oddzielnie odseparowanego elementu, lecz są ze sobą sprzęgnięte w określonych miejscach. Ćwiczenia realizowane w poszczególnych układach – międzynarodowym, sojuszniczym i narodowym mogą wiązać różne poziomy organizacyjne dowództw – strategiczny, operacyjny, taktyczny.

3.4. Formy doskonalenia dowództw wojsk lądowych

Formy doskonalenia (nauczania, szkolenia) określając organizacyjne warunki procesu szkolenia urzeczywistniają praktycznie metody nauczania. Stanowiąc zewnętrzny organizacyjny aspekt procesu szkolenia starają się udzielić odpowiedzi na pytania ogólne: w jakim celu, dla kogo, w jakim czasie, kiedy i gdzie realizowane będzie dane przedsięwzięcie szkoleniowe. Dobór odpowiednich form szkolenia dostosowany jest bezpośrednio do najważniejszego elementu systemu szkolenia podmiotu szkolenia.

W szkoleniu dowództw zasadniczymi formami prowadzenia doskonalenia (szkolenia) są ćwiczenia i zajęcia przygotowawcze.



Źródło: Organizacja Szkolenia Dowództw i Sztabów w Siłach Zbrojnych RP, DD 7/1., Sztab Generalny WP 2004.

Rys. 3.5. Typy, formy ćwiczeń, zajęć

Ze względu na zewnętrzny, organizacyjny aspekt zamierzenia, sposób jego prowadzenia oraz rolę spełnianą w procesie szkolenia, poszczególne typy ćwiczeń realizowane są w następujących formach:

1. Ćwiczenia z wojskami:

a) ćwiczenia taktyczne z wojskami:

- dywizyjne (równorzędne);
- brygadowe (równorzędne);
- batalionowe/dywizjonowe (równorzędne);

b) Ćwiczenia taktyczno-specjalne:

- ćwiczenie z przemieszczania;
- ćwiczenie rozpoznawcze, walki elektronicznej i działań psychologicznych;
- ćwiczenie logistyczne;
- ćwiczenie artyleryjskie;

- ćwiczenie obrony przeciwlotniczej;
- ćwiczenie inżynieryjne;
- ćwiczenie OPBMR;
- inne ćwiczenia stosownie do potrzeb;

2. Ćwiczenia z dowództwami i sztabami:

a) gra wojenna (strategiczna, operacyjna);

b) ćwiczenie dowódczo-sztabowe szkieletowe;

c) ćwiczenie dowódczo-sztabowe wspomagane komputerowo;

d) ćwiczenie dowódczo-sztabowe na mapach;

e) trening sztabowy;

3. Ćwiczenia przygotowawcze:

a) ćwiczenie grupowe;

b) ćwiczenie epizodyczne;

c) ćwiczenie studyjne;

Zajęcia przygotowawcze:

a) podróż historyczno-geograficzna;

b) seminarium;

c) wykład;

d) inne, stosownie do potrzeb.

Ćwiczenia z wojskami – są najwyższą formą ćwiczeń, w których podmiotem szkolenia są jednocześnie *dowództwa, sztaby* i *wojska*.

Istota ćwiczenia polega na praktycznym doskonaleniu i zgraniu dowództw i sztabów w zakresie planowania i dowodzenia podległymi wojskami oraz weryfikowaniu zdolności w tym zakresie na realnie działających wojskach (pododdziałach). Szkolenie skupia się na realizacji zadań wynikających z przeznaczenia bojowego ćwiczących szczebli dowodzenia i wojsk w różnych środowiskach pola walki.

Ćwiczenia te prowadzone są wyłącznie w warunkach polowych lub miejscach bojowego przeznaczenia jednostek z rozwiniętym systemem dowodzenia.

Na szczeblu strategicznym i operacyjnym organy dowodzenia mogą realizować zadania w oparciu o stacjonarne stanowiska dowodzenia. Ćwiczenia z wojskami są przede wszystkim obszarem szkolenia dowództw i wojsk szczebla taktycznego.

Ćwiczenia z dowództwami i sztabami – to typ ćwiczeń, w których podmiotem szkolenia są dowództwa i sztaby wraz z elementami systemu dowodzenia i łączności, zapewniającymi funkcjonowanie zgodnie z zasadami Wojennego Systemu Dowodzenia (WSyD) na stanowiskach dowodzenia.

Istota ćwiczeń z dowództwami i sztabami polega na doskonaleniu umiejętności indywidualnych kadry i zgraniu komórek funkcjonalnych stanowisk dowodzenia – Wojennego Systemu Dowodzenia w relacjach wewnętrznych oraz zewnętrznych pomiędzy organami dowodzenia w procesie planowania operacyjnego i dowodzenia w trakcie operacji (walki). Ćwiczenia te mogą być prowadzone w obiektach stacjonarnych i w terenie.

Ćwiczenia dowódczo-sztabowe są obszarem działalności szkoleniowej wszystkich szczebli dowodzenia.

Ćwiczenia przygotowawcze – to formy ćwiczeń, w których głównym podmiotem szkolenia jest kadra.

Istota ćwiczeń przygotowawczych sprowadza się do indywidualnego uczestnictwa kadr dowódczo- sztabowych w celu utrwalenia i pogłębienia indywidualnej wiedzy i umiejętności oraz nawyków działania zespołowego w dowództwach i sztabach.

Treścią ćwiczeń przygotowawczych, jest profesjonalne przygotowanie kadry w zakresie rozwiązywania problemów strategicznych, operacyjnych i taktycznych w procesie planowania i dowodzenia w różnych sytuacjach pola walki (misji) oraz doskonalenie umiejętności organizacyjno-szkoleniowych i metodycznych. Ćwiczenia przygotowawcze mogą być prowadzone w obiektach stacjonarnych i w terenie.

Ostatnią grupą form organizacyjnych stosowaną w szkoleniu dowództw są zajęcia przygotowawcze.

Zajęcia przygotowawcze realizowane ą w formie wykładów, seminariów, zajęć zbiorowych i podróży historyczno-geograficznych. Celem zasadniczym zajęć przygotowawczych jest przygotowanie indywidualne kadry do udziału w ćwiczeniach przygotowawczych oraz wyższych w hierarchii typach ćwiczeń z dowództwami i w ćwiczeniach z wojskami.

Istota zajęć przygotowawczych sprowadza się do zespołowego (zbiorowego) uczestnictwa kadry dowódczo – sztabowej w formach szkolenia prostych do organizacji i prowadzenia. Zajęcia przygotowawcze mogą być prowadzone w obiektach stacjonarnych i w terenie.

Zasadnicze formy ćwiczeń poszczególnych typów ćwiczeń charakteryzują się następującymi cechami.

Gry wojenne to najwyższa forma ćwiczeń prowadzonych na strategicznym i operacyjnych szczeblach dowodzenia sił zbrojnych (MON, SG WP, DWLąd, DO).

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

Istota gier wojennych polega na poszukiwaniu, wypracowywaniu racjonalnych rozwiązań oraz form i metod realizacji grupy problemów (zadań, misji, zdolności) będących przedmiotem (treścią) rozważań, a także określenie środków i zakresu przedsięwzięć jakie powinny być zrealizowane dla osiągnięcia założonych celów.

Treścią gier wojennych są zagadnienia obejmujące: rozwijanie zdolności operacyjnych sił zbrojnych, współpracy koalicyjnej, rozwijania zdolności do działania poza granicami kraju, zwiększania potencjału obronnego i wspierania działań pozamilitarnych na obszarze kraju, a także weryfikacji założeń strategii, sztuki operacyjnej i taktyki.

Ćwiczenia dowódczo-sztabowe są niższą w hierarchii formą ćwiczeń prowadzonych z dowództwami w Siłach Zbrojnych RP. Obejmują one wszystkie wojskowe struktury organizacyjne, które spełniają funkcje dowódcze (kierownicze) bez względu na charakter realizowanych zadań (organa administracji wojskowej, komendy portów, składnic, szpitali, itp.) oraz słuchaczy wyższych uczelni wojskowych.

Ze względu na miejsce prowadzenia, strukturę organizacyjną i rozmach oraz ilość sił i środków zaangażowanych w ćwiczeniu dzielą się na:

– ćwiczenia „na mapach",

– „wspomagane komputerowo"

– „szkieletowe".

Ćwiczenie dowódczo-sztabowe szkieletowe jest formą ćwiczenia, stosowaną w szkoleniu praktycznym etatowych dowództw nie mniej niż dwóch szczebli dowodzenia w realnych warunkach terenowych z wykorzystaniem etatowych środków dowodzenia i łączności, z podległymi wojskami w terenie – SD rozmieszczone są na realnych odległościach.

Ćwiczenie dowódczo-sztabowe wspomagane komputerowo jest formą ćwiczenia prowadzonego przez dowództwa i sztaby od szczebla oddziału wzwyż. W trakcie tego ćwiczenia do systemu symulacji komputerowej wprowadzane są decyzje wypracowane przez ćwiczące dowództwa i jednocześnie rozwiązania systemu symulacyjnego stanowią podstawę działania elementów podgrywających.

Ćwiczenie dowódczo-sztabowe na mapach prowadzone jest od szczebla brygady/pułku wzwyż, a od szczebla batalionu/dywizjonu ***ćwiczenia grupowe z kadrą***. Ćwiczenie na mapach polega na szkoleniu sztabów i podległych dowódców w planowaniu, koordynowaniu i realizacji zadań taktycznych na mapach. Jest ono formą przygotowania i sprawdzenia gotowości ćwiczących szczebli dowodzenia przed udziałem w innych bardziej kosztownych formach ćwiczeń.

Celem ćwiczeń dowódczo-sztabowych jest doskonalenie umiejętności dowódców i dowództw/sztabów w działaniu zespołowym, rozwiązywaniu problemów strategicznych, operacyjnych i taktycznych oraz dowodzenia i zabezpieczenia działań. Są sprawdzianem stopnia przygotowania dowództw i sztabów do pracy w warunkach zbliżonych do rzeczywistych.

Istota tych ćwiczeń polega na tym, że zespół ćwiczący – stanowiąc etatowy organ dowodzenia wojskami – usprawnia i doskonali swą pracę w oparciu o **Stałe Procedury Operacyjne**, przy czym każdy z ćwiczących pełni funkcję zgodnie z zajmowanym stanowiskiem, a w wypadku ćwiczeń organizowanych w uczelniach wojskowych – *rolę wyznaczoną na ten okres*.

Treścią ćwiczeń dowódczo-sztabowych jest rozwiązywanie problemów z zakresu przygotowania działań: strategicznych, operacyjnych lub taktycznych. Tematyka

obejmuje najczęściej działania kompleksowe, wynikające z przeznaczenia danego szczebla dowodzenia.

Treningi sztabowe to forma ćwiczeń dowództw i sztabów wszystkich szczebli dowodzenia od batalionu wzwyż.

Celem treningów sztabowych jest nauczanie i doskonalenie praktycznych umiejętności indywidualnych oficerów w zakresie wykonywania obowiązków na etatowych stanowiskach, zgrywanie wszystkich osób funkcyjnych stanowiska dowodzenia, 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 dowództw i sztabów) pod kierownictwem dowódcy (zastępcy lub innego wyznaczonego oficera), na tle określonej sytuacji operacyjnej lub taktycznej wykonują określone czynności (zadania) zgodnie z procedurami obowiązującymi na zajmowanych stanowiskach służbowych na rzecz racjonalnego wykonania zadań stojących przed zespołem, sekcją, aż do osiągnięcia określonego (pożądanego) stopnia ich opanowania.

Treścią treningów sztabowych jest: ustalenie położenia, ocena sytuacji, dokonywanie kalkulacji operacyjnych (taktycznych) i wariantowanie sposobów użycia wojsk, opracowanie dokumentów planistyczno-mobilizacyjnych, organizowania dowodzenia w terenie, synchronizacja działań oraz bojowego i logistycznego zabezpieczenia działań, a także doskonalenie umiejętności w posługiwaniu się technicznymi środkami dowodzenia i łączności.

Ćwiczenia taktyczne z wojskami to najwyższa forma praktycznego szkolenia dowództw, sztabów i wojsk, w ramach której ćwiczący, dążąc do wykonania określonego zadania bojowego, na tle umownej sytuacji taktycznej, uczą się rozwiązywania problemów z zakresu przygotowania walki.

Celem tych ćwiczeń jest zgrywanie działania dowództw, sztabów z działaniem wojsk w warunkach najbardziej zbliżonych do rzeczywistej walki oraz wyrabianie właściwych umiejętności i nawyków, które są niezbędne w walce.

*Istota*_tych ćwiczeń polega na tym, że oprócz ćwiczących dowództw powinny brać w nich udział wyznaczone oddziały, pododdziały oraz stosownie do ćwiczącego

szczebla dowodzenia pododdziały rodzajów wojsk i logistyki w składzie umożliwiającym osiągnięcie założonych celów ćwiczenia.

Treścią ćwiczeń z wojskami jest wykonywanie przez pododdziały rzeczywistych przemieszczeń i manewrów w toku walki, efektywne wykorzystywanie systemów rozpoznania, dowodzenia i ognia, planowanie i prowadzenie ognia (w ćwiczeniach taktycznych z wojskami ze strzelaniem), działań logistycznych i zabezpieczenia bojowego, a także tworzenie elementów infrastruktury inżynieryjnej.

Ćwiczenia taktyczno-specjalne (łączności, logistyczne, artyleryjskie, rozpoznawcze, itp.) to forma ćwiczeń, które stosowane są w szkoleniu bojowym pododdziałów i oddziałów do batalionu/dywizjonu włącznie.

Celem tych ćwiczeń jest zgrywanie dowództw, sztabów i pododdziałów rodzajów wojsk w warunkach zbliżonych do rzeczywistych oraz wyrabianie nawyków i umiejętności niezbędnych w walce.

Istotą tych ćwiczeń jest realizacja zadań taktycznych oraz ogniowych wynikających z ich przeznaczenia. Natomiast poszczególne systemy zgrywane w tych ćwiczeniach powinny dotyczyć określonego rodzaju sił lub wojsk, ale także sposobu wykorzystania środków walki w ramach zabezpieczenia bojowego.

Treścią tych ćwiczeń powinno być przede wszystkim szkolenie dowódców i dowództw wszystkich szczebli dowodzenia rodzaju sił i wojsk uczestniczących w ćwiczeniu w zakresie koordynacji dowodzenia i działań.

Ćwiczenia grupowe to forma ćwiczeń przygotowawczych stosowana w indywidualnym – profesjonalnym szkoleniu (kształceniu) oficerów dowództw, szczególnie niższych szczebli dowodzenia, a także w uczelniach i ośrodkach kształcenia kadr dowódczo-sztabowych.

Celem ich jest pogłębienie wiedzy teoretycznej oraz nauczenie i doskonalenie praktycznego rozwiązywania problemów taktycznych na szczeblach dowodzenia od batalionu/dywizjonu w dół, a także wykonywania pewnych czynności (zadań) dowódczych i sztabowych na określonym stanowisku (funkcji) służbowym.

Istotą tych ćwiczeń jest to, że wszyscy szkoleni występują w jednej roli (oficera operacyjnego, rozpoznania, wsparcia, itp.), rozwiązują te same zadania (problemy operacyjno-taktyczne) na tle jednolitej sytuacji bojowej. W ćwiczeniach grupowych do-

puszczalne jest również tworzenie zespołów (sekcji), składających się z różnych osób funkcyjnych. Uczestnicy szkolenia występują wówczas w różnych, wyznaczonych im przez kierownika ćwiczenia, rolach i rozwiązują przydzielone 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 epizodyczne są rodzajem ćwiczeń służącym podtrzymaniu sprawności operacyjno-taktycznej dowództw oddziałów i dowódców pododdziałów. Prowadzone są w terenie z wykorzystaniem środków dowodzenia lub w pomieszczeniach z wykorzystaniem map (szkiców terenu).

Celem tych ćwiczeń powinno być praktyczne przerobienie (przećwiczenie) oraz doskonalenie standardowych czynności wynikających z określonej sytuacji lub decyzji oraz zadań postawionych przez przełożonego.

Istotą ćwiczeń epizodycznych powinno być realizowanie określonego zadania przez osoby funkcyjne w pełnym składzie, ale w ograniczonej (epizodycznej) sytuacji.

Treścią tych ćwiczeń powinny być problemy taktyczne (operacyjne) stanowiące tylko pewien epizod (fragment) działania kompleksowego dowództwa, w konkretnej sytuacji taktycznej (operacyjnej) zainscenizowanej na potrzeby trenowania określonych czynności.

Ćwiczenia studyjne to taka forma szkolenia /ćwiczeń/, która angażować będzie niewielką liczbę uczestników, szczególnie dowódców określonych szczebli.

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

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

Treścią tych ćwiczeń powinno być praktyczne przygotowanie dowódców, oficerów rodzajów wojsk do realizacji zadań w zakresie procesu wypracowania decyzji, stawiania zadań, organizowania działań w różnych sytuacjach pola walki /misji/.

Podróże historyczno-geograficzne to forma szkolenia indywidualnego kadry lub komórek organizacyjnych sztabu na wszystkich szczeblach dowodzenia polegająca na porównaniu (analizie) prowadzonych w historii działań zbrojnych (walk) w danym terenie z podjętymi decyzjami przez szkolonych.

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

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

Treścią podróży powinno być:

– doskonalenie umiejętności oceny położenia i podejmowania decyzji z jednoczesnym uwzględnianiem warunków terenowych;

– badanie problemów taktycznych i operacyjnych w rzeczywistym terenie;

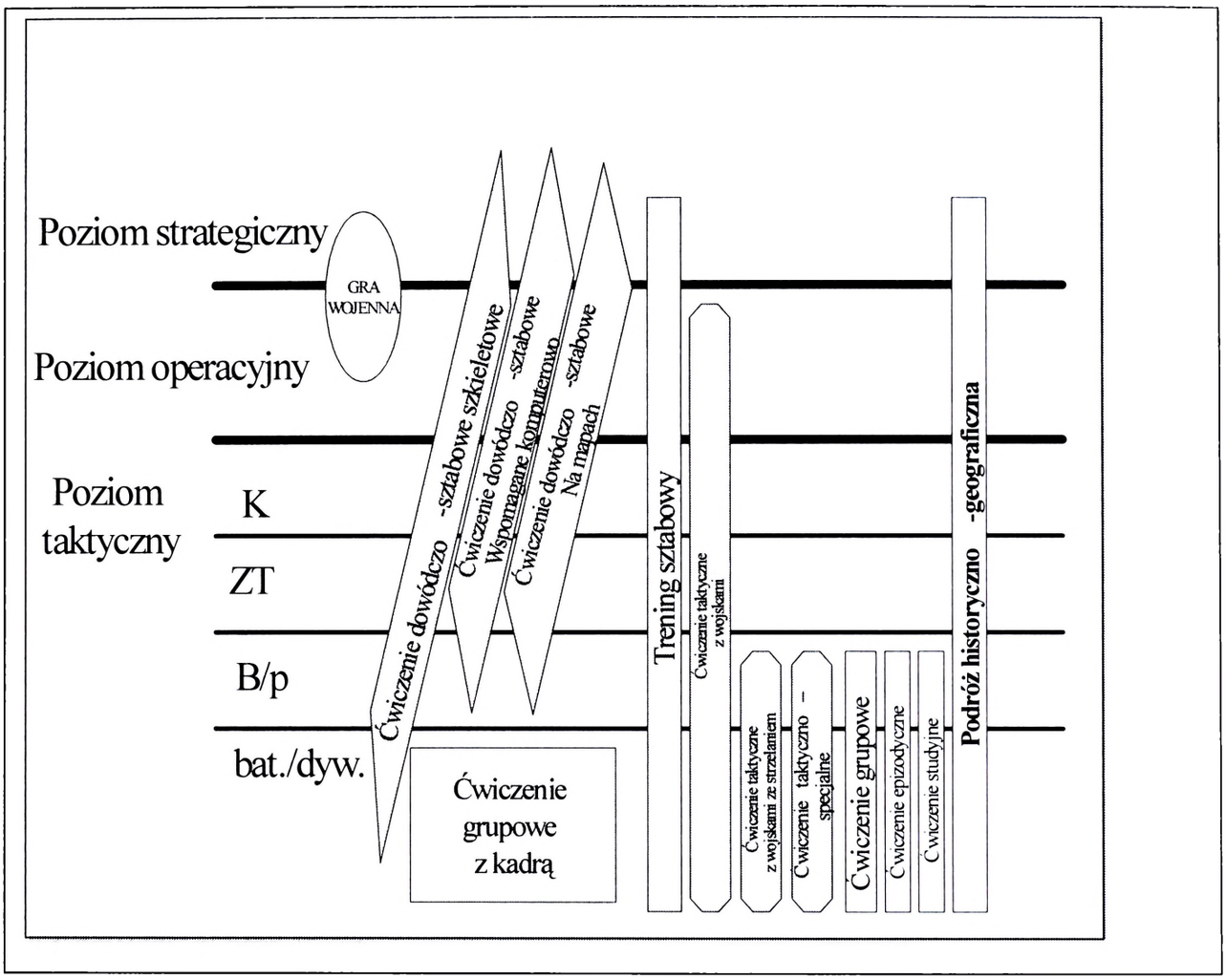
– doskonalenie umiejętności dokonywania analiz i ocen wpływu terenu na prowadzenie różnych rodzajów i form działań bojowych;

– studiowanie operacyjne terenu przyszłych działań.

Zajęcia przygotowawcze w swej istocie są formami szkolenia profesjonalnego kadr zasadniczych są stosowane na wszystkich szczeblach dowodzenia i wszystkich poziomach nauczania i kształcenia.

Wykłady jako forma szkolenia (kształcenia) stosowane są w początkowym procesie szkolenia kadry i dowództw (sztabów), a także w szkołach i uczelniach wojskowych. Wykłady prowadzone są przez określoną ilość czasu, w których uczestniczą nauczyciele (wykładowcy) czyli dowódcy lub instruktorzy i uczniowie, czyli szkoleni (kształceni), całe dowództwa (sztaby) oraz słuchacze (studenci) szkół i uczelni wojskowych. Wykład najczęściej prowadzi się w salach wykładowych, aulach, które są do tego specjalnie przygotowane, tzn. w pomieszczeniach posiadających określone wyposażenie dydaktyczne (środki, materiały, pomoce szkoleniowe).

Seminarium będąc audytoryjną formą szkolenia kadr jest formą stwarzającą warunki do zwiększonej w stosunku do wykładu aktywizacji szkolonych. Poznawanie określonej wiedzy następuje na drodze dyskusji, wspólnym rozwiązywaniu problemów w grupie określonej specjalności. Głównym celem seminarium będzie pogłębienie wiedzy z zakresu danej specjalności, uporządkowanie jej w aspekcie nowych rozwiązań metodologicznych, poglądów i opinii.



Źródło: opracowanie własne

Rys. 3.6. Zasadnicze formy szkolenia dowództw na poziomie strategicznym, operacyjnym i taktycznym

Konferencje są formą zbiorowego szkolenia (kształcenia) kadry, przedstawicieli wybranych instytucji, jednostek organizacyjnych zajmujących się określoną problematyką, których celem jest wspólne omówienie wyznaczonych z góry zagadnień oraz analiza problemów operacyjno-taktycznych. Prowadzi się je najczęściej w okresie przygotowawczym do ćwiczeń, w trakcie realizacji procesu planowania ćwiczenia.

Istotą konferencji jest aktywizacja ich uczestników z jednoczesnym doskonaleniem ich wiadomości z zakresu omawianego zagadnienia i umiejętności praktycznych poprzez opracowanie określonych z góry dokumentów.

Treścią konferencji jest przygotowanie odpowiedzi na zadane wcześniej zagadnienia (problemy), ale także sformułowanie własnych (przez uczestnika konferencji)

pytań i rozwiązań oraz przedstawienie ich w trakcie ich trwania. Konferencja wymaga gruntownego przygotowania się uczestników w celu wypracowania (podjęcia) wspólnych decyzji, opracowania planów działania i współpracy.

Warsztaty to rodzaj zajęć polegających na przygotowaniu osób funkcyjnych dowództw i sztabów do realizacji zadań zgodnie z ich przeznaczeniem z wykorzystaniem procedur i techniki pracy sztabowej.

Celem warsztatów powinno być teoretyczne przygotowanie i praktyczne rozwiązywanie różnorodnych problemów taktycznych, operacyjnych, a nade wszystko organizacyjnych w zakresie: przygotowania (przećwiczenia) określonych epizodów ćwiczenia w różnych wariantach, zaproponowanie składu grup (zespołów) podgrywających, rozegrania określonych wariantów działań w sensie hipotetycznym (przy określonych założeniach) stosując symulację komputerową w poszczególnych zespołach, a także porównywanie sposobu rozwiązania z rozwiązaniem optymalnym (autorskim).

Istota warsztatów polegała będzie na pracy zespołowej określonych grup (zespołów) uczestniczących w warsztatach nad wypracowaniem określonych decyzji, sposobów działań, a następnie ich ocena z punktu widzenia wykorzystania sił i środków, a także skuteczności tych działań.

Treścią warsztatów powinny być problemy natury teoretycznej oraz praktyczne rozwiązywanie określonych (nakazanych) zadań z zakresu przygotowania i prowadzenia działań bojowych, porównywanie wypracowanych koncepcji z koncepcjami autorskimi lub zespołowymi w podobnych sytuacjach (ćwiczeniach), praktyczne wykonywanie określonych dokumentów i ich ocena z punktu widzenia organizacji dowodzenia i kierowania pododdziałami, oddziałami i związkami taktycznymi.

3.5. Częstotliwość zasadniczych form doskonalenia dowództw wojsk lądowych

Analiza problemu wykazała wielotorowość ćwiczeń w aspekcie ich prowadzenia. Udział kilku pododdziałów, w okresie starań o przyjęcie do Sojuszu Północnoatlantyckiego przed 1999 rokiem, w ćwiczeniu sojuszniczym poziomu taktycznego wskazywał na jego strategiczne, bądź operacyjne znaczenie dla SZ i interesu narodowego.

W tym też zakresie system szkolenia dowództw podlegając procesom ujednolicania, dostosowywania do rozwiązań sojuszniczych przeszedł określoną drogę ewolucyjną. Zmiany w systemie szkolenia SZ RP dotyczyły określonego spektrum działań zmierzających do budowy jasnego, kompatybilnego z rozwiązaniami sojuszniczymi systemu szkolenia dowództw. Zmiany, jakie zaszły w systemie szkolenia dowództw związku z wprowadzeniem nowych rozwiązań systemowych[1] dotyczą także ujednoliconej częstotliwości określonych form organizacyjnych ćwiczeń w aspekcie ich hierarchii i szczebla dowodzenia, jakich dotyczą. Takie podejście jest charakterystycznym elementem rozwiązań sojuszniczych procesu szkolenia dowództw.

Częstotliwość prowadzenia ćwiczeń podporządkowana jest potrzebom osiągania, utrzymywania i doskonalenia zdolności operacyjnych dowództw, sztabów i wojsk do realizacji misji i zadań Sił Zbrojnych RP, a także *posiadanych możliwości finansowego pokrycia kosztów szkolenia.*

Szkolenie dowództw i sztabów organizuje się w ***cyklach szkoleniowych*** odpowiadających okresom *programowania* ćwiczeń dla poszczególnych szczebli i poziomów dowodzenia obejmujących:

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

2) na poziomie taktycznym na szczeblu:

   a. Dywizji (równorzędnej) Wojsk Lądowych – **4 lata**

   b. Oddziału – **3 lata**.

Na poszczególnych poziomach i szczeblach dowodzenia równomierność obciążenia szkoleniowego ćwiczeniami w skali roku przebiega według obowiązujących ustaleń:

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

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

---

[1] Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w Siłach Zbrojnych RP, D.D/7.1. Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w Siłach Zbrojnych RP, DD/7.1.1.

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

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

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

Częstotliwość prowadzonych ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami powinna odpowiadać następującym założeniom organizacyjnym:

1) ***gra wojenna*****:**

a) na szczeblu strategicznym - **jedna na 6 lat;**

b) na szczeblu operacyjnym - **jedna na 6 lat;**

2) ćwiczenia z dowództwami i sztabami:

a) ***ćwiczenie szkieletowe*** **-** na szczeblu taktycznym: z dywizją (równorzędną) – **raz na 4 lata**, z brygadą/pułkiem (równorzędnym) – **raz na 3 lata**;

b) ćwiczenie dowódczo-sztabowe na mapach:

- na szczeblu strategicznym - **jedno na 2 lata;**
- na szczeblu operacyjnym - **jedno na 2 lata** (organizowane przemiennie przez poszczególne dowództwa RSZ i Dowództwo Operacyjne);
- na szczeblu taktycznym – z dywizją (równorzędną) – **raz na 4 lata**, z brygadą/pułkiem (równorzędnym) – **raz na 3 lata**, z batalionem, dywizjonem (równorzędnym) - **raz na 2-3 lata**;

c) ***ćwiczenie dowódczo-sztabowe wspomagane komputerowo*** (w oparciu o Centrum Symulacji i Komputerowych Gier Wojennych - CSiKGW) - Dowództwo Operacyjne i dowództwa taktyczne – **jedno na 3-4 lata** (każde dowództwo dywizji, brygady – równorzędne – w okresie poprzedzającym szkieletowe ćwiczenie dowódczo-sztabowe);

d) trening sztabowy:

- na szczeblu strategicznym – **jeden na 2 lata** (przemiennie z ćwiczeniami dowódczo-sztabowymi lub strategiczną grą wojenną);
- na szczeblu operacyjnym – **jeden – dwa treningi w roku;**
- na szczeblu taktycznym – **nie mniej niż dwa treningi w roku;**

3) ćwiczenia z wojskami:

a) w Dowództwie Operacyjnym - ćwiczenie z wojskami z udziałem jednostek co najmniej dwóch RSZ (w oparciu o ćwiczenia - Wojsk Lądowych w ramach ćwiczenia dywizyjnego - **raz na dwa lata;**

b) w Wojskach Lądowych:

- ćwiczenie dywizyjne (brygad samodzielnych) – każdy ZT **raz na 4 lata**;
- ćwiczenie brygadowe (równorzędne w tym BOT i BLog) – każda brygada (równorzędna) **raz na 3 lata;**
- ćwiczenie batalionowe/dywizjonowe (równorzędne) – każdy batalion, dywizjon (równorzędny) **raz na 2-3 lata;**
- dowództwa brygad OT prowadzą ćwiczenia batalionowe wyłącznie w przypadku, kiedy brygada (batalion) nie jest uczestnikiem ćwiczenia z wojskami prowadzonego przez OW.

Dowództwa okręgów wojskowych organizują w cyklu rocznym:

- nie mniej niż dwa treningi sztabowe (w tym jeden trening dwuszczeblowy lub wieloszczeblowy);
- jedno ćwiczenie dowódczo-sztabowe.

W jednostkach wojskowych podległych OW (np. WSzW, BOT, RBM) realizowane są wyłącznie treningi sztabowe, w liczbie co najmniej dwóch rocznie.

3.6. Funkcjonowanie podsystemu doskonalenia dowództw wojsk lądowych

Programowanie ćwiczeń to proces definiowanie zbioru zadań i wymagań, ustaleń organizacyjno-metodycznych oraz norm i kalkulacji uwzględniających narodowe i sojusznicze/koalicyjne potrzeby szkoleniowe, a także zapewniających ciągłość szkolenia dowództw i sztabów realizowany przez wszystkie szczeble dowodzenia od dowództwa batalionu/dywizjonu wzwyż.

W ramach procesu programowania ćwiczeń na określonych poziomach szkolenia dowództw i wojsk opracowywane są plany i programy:

Na poziomie strategicznym w Sztabie Generalnym WP – „Program ćwiczeń dowództw i sztabów w Siłach Zbrojnych RP na lata ..." – *w cyklu dwuletnim na okres sześciu lat;*

Na poziomie operacyjnym w dowództwach RSZ, Dowództwie Operacyjnym – „Program ćwiczeń dowództw (rodzaj sił zbrojnych) na lata..." – *w cyklu dwuletnim na okres sześciu lat;*

Na poziomie taktycznym:

– w dowództwach ZT i samodzielnych oddziałów – „Program ćwiczeń (nazwa jednostki) na lata ..." – w cyklu dwuletnim na okres **czterech** lat;

– w dowództwach oddziałów (brygada, pułk – równorzędne) „Program ćwiczeń (nazwa jednostki) na lata..." – w cyklu rocznym na okres **trzech** lat;

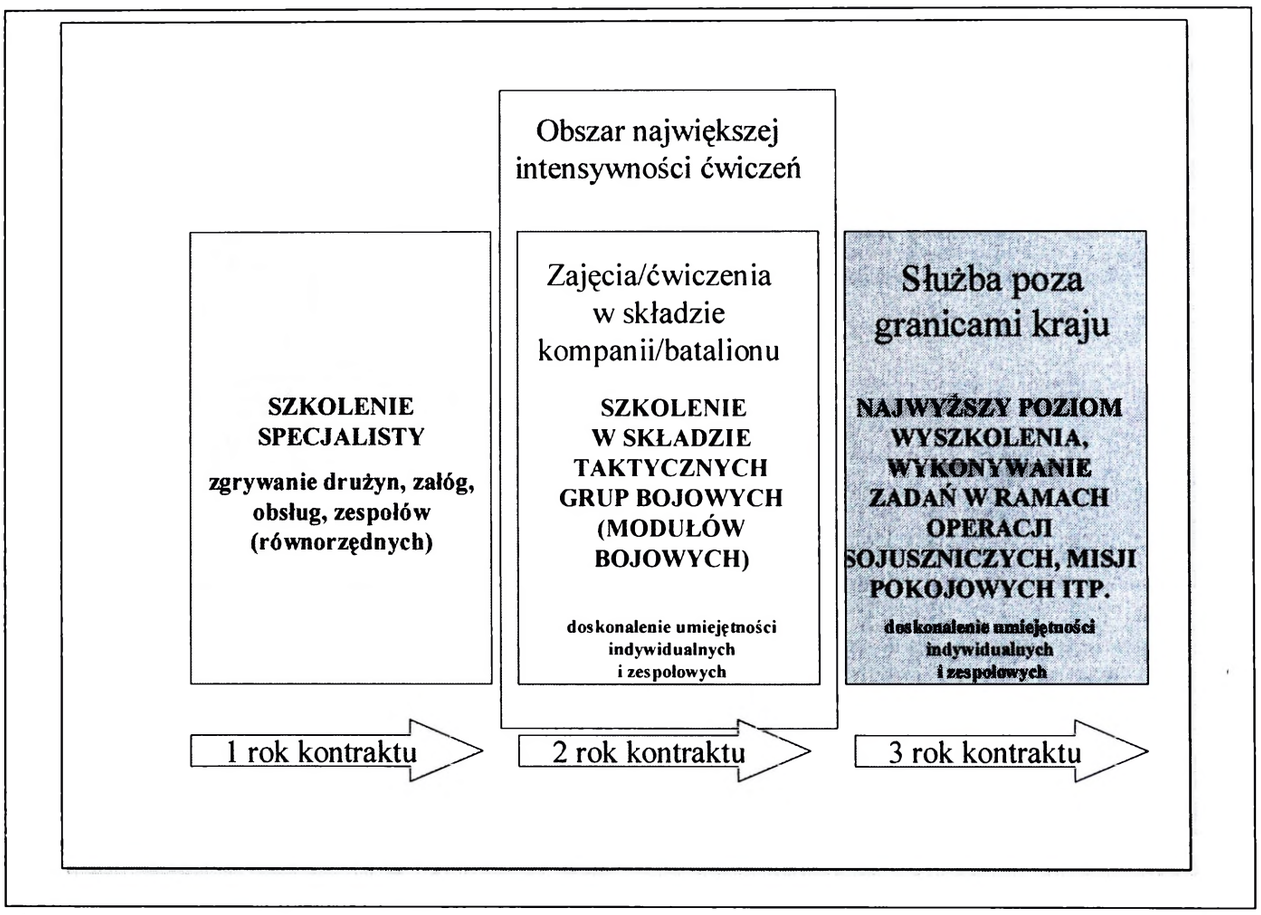
– na wszystkich szczeblach dowodzenia (do batalionu - równorzędnego włącznie) - „Plan ćwiczeń i zasadniczych zamierzeń szkoleniowych (nazwa jednostki, pododdziału) w ...roku" (w formie graficznej) – na każdy kolejny **rok.**

Oddzielnym obszarem programowania są ćwiczenia w układzie międzynarodowym i sojuszniczym. Za programowanie i koordynację udziału dowództw, sztabów i wojsk w ćwiczeniach sojuszniczych i międzynarodowych odpowiada:

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

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

Programowanie ćwiczeń jest szczególnie istotnym elementem systemu szkolenia dowództw oraz wojsk. Tworzenie jednostek i pododdziałów w pełni zawodowych pociąga za sobą konieczność modelowego układu ćwiczeń w aspekcie innej niż dotychczasowej struktury szkolenia pododdziałów zawodowych.

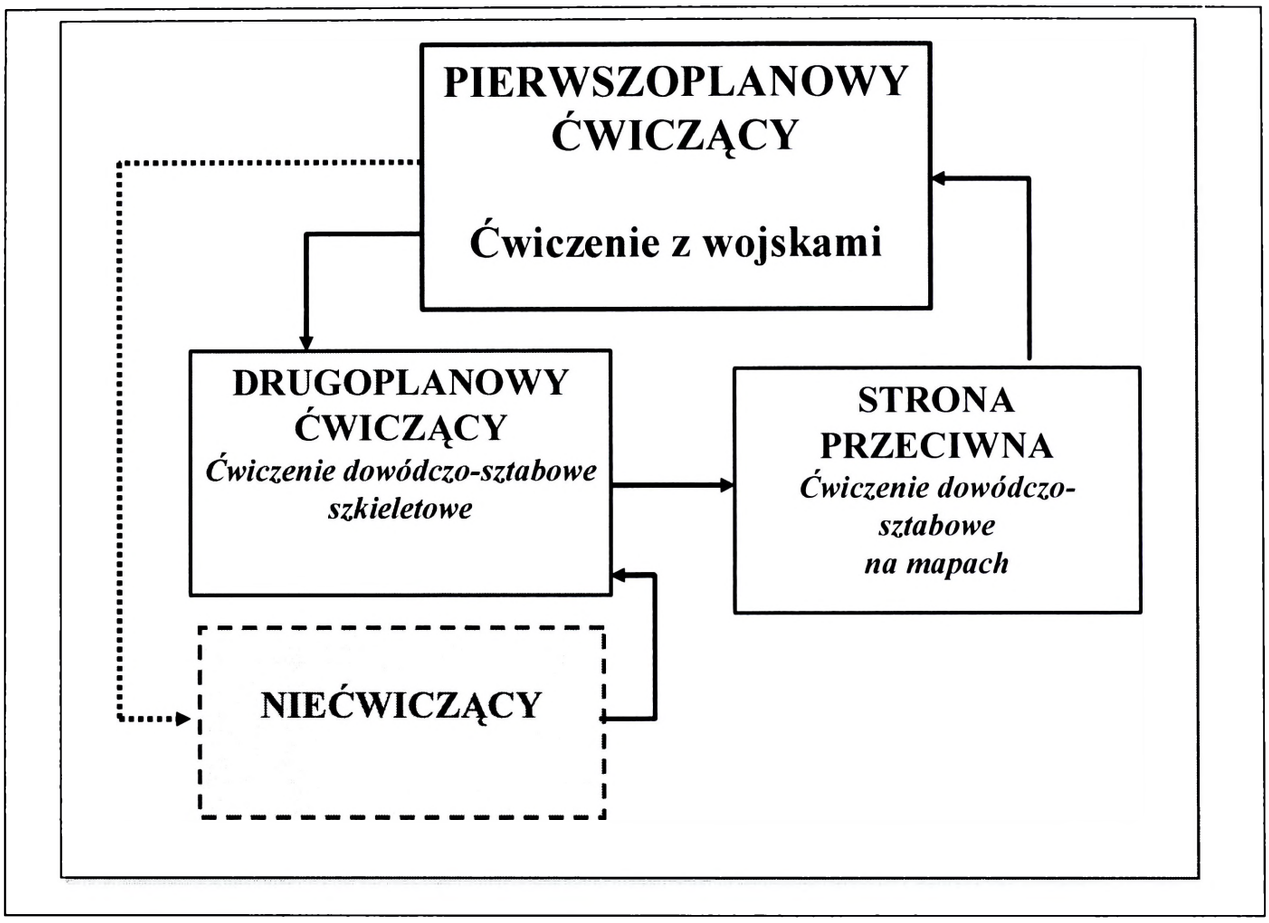


Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kozłowski J., Wystąpienie z dnia 24.02.04 nt. Informacja - Systemowe rozwiązania szkolenia wojsk wynikające ze strategii wojskowej oraz zobowiązań sojuszniczych.

Rys. 3.7. Struktura szkolenia pododdziałów zawodowych

W programowaniu ćwiczeń, na wszystkich szczeblach dowodzenia, w miarę możliwości stosuje się zasadę dotyczącą cyklicznej zamiany roli uczestniczących w nich dowództw i sztabów. Oznacza to, że w każdym kolejnym ćwiczeniu dowództwo lub sztab występuje w roli drugoplanowego ćwiczącego, następnie w roli strony przeciwnej, a na zakończenie cyklu jako główny ćwiczący. Dowództwo i sztab nie biorące udziału (nie uczestniczące) w ćwiczeniu może być zaangażowa-

ne w jego przebiegu w charakterze wzmocnienia na korzyść głównego ćwiczącego lub kierownictwa ćwiczenia.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w Siłach Zbrojnych RP, D.D/7.1.

Rys. 3.8. Schemat ideowy zmiany ról ćwiczących w cyklu szkoleniowym

3.7. Organizowanie zasadniczych form doskonalenia dowództw wojsk lądowych

Przygotowanie ćwiczeń jest procesem, który jest elementem organizowania ćwiczeń. Proces przygotowania ćwiczenia to realizacja szeregu zamierzeń planistycznych, organizacyjnych i szkoleniowych zapewniających sprawny przebieg ćwiczenia oraz osiągnięcie zakładanych celów szkoleniowych.

Przygotowanie ćwiczeń obejmuje:

1. Wydanie rozkazu w sprawie przygotowania ćwiczenia;

2. Opracowanie i zatwierdzenie koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia;

3. Przeprowadzenie rekonesansu oraz opracowanie dokumentów wyjściowych do uruchomienia procesu planowania operacyjnego (działań) przez ćwiczące dowództwa i sztaby;

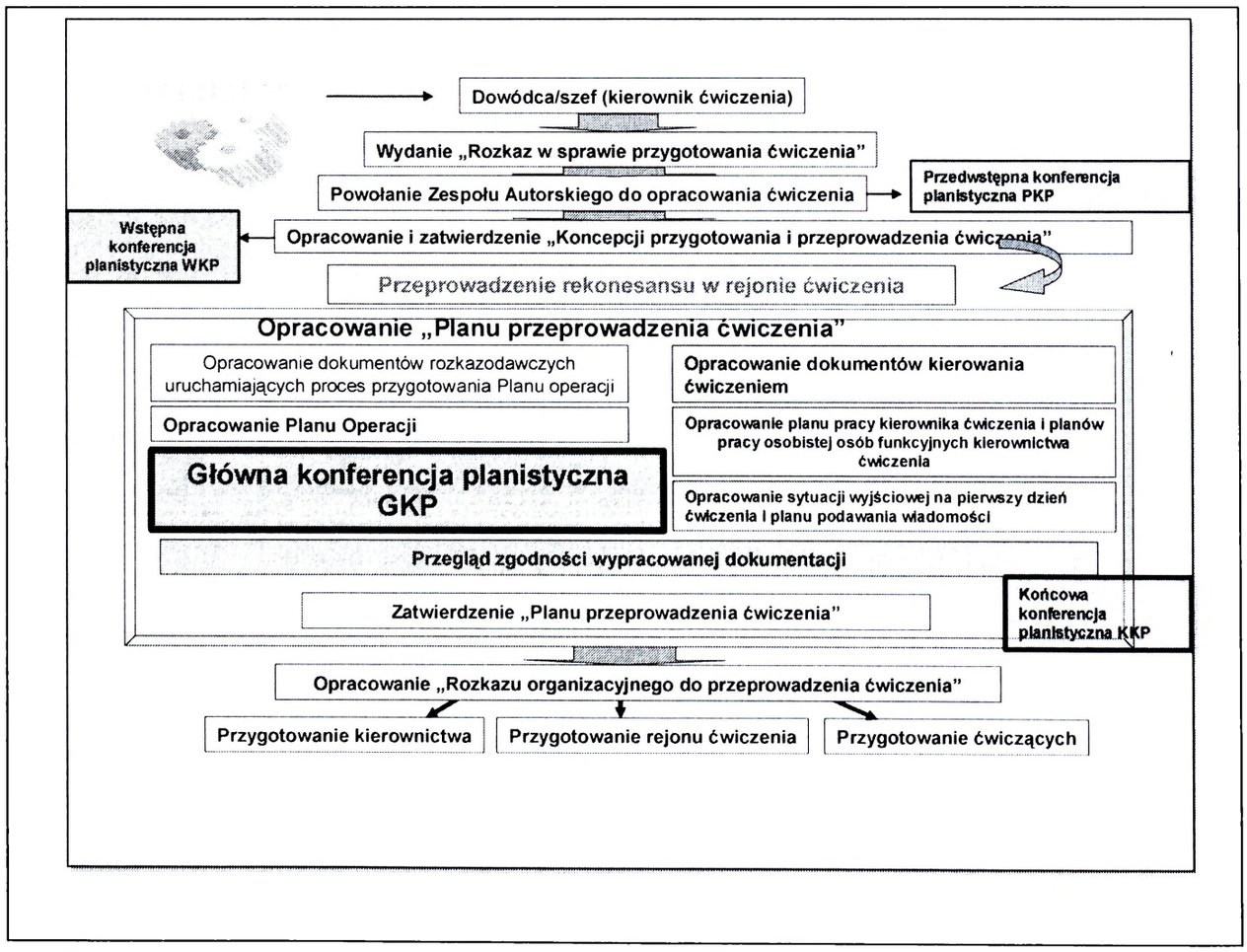
4. Opracowanie dokumentacji wchodzącej w skład planu przeprowadzenia ćwiczenia;

5. Dokonanie przeglądu zgodności treści opracowanej dokumentacji ćwiczenia;

6. Zatwierdzenie planu przeprowadzenia ćwiczenia;

7. Wydanie rozkazu w sprawie przeprowadzenia do ćwiczenia;

8. Przygotowanie kierownictwa, ćwiczących i rejonów ćwiczeń.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w Siłach Zbrojnych RP, D.D/7.1.

Rys. 3.9. Model ogólny przygotowania ćwiczenia

Przygotowanie ćwiczenia rozpoczyna się z chwilą wydania rozkazu w sprawie przygotowania ćwiczenia, w którym znajduje się skład zespołu autorskiego.

Proces przygotowania ćwiczenia realizuje szef zespołu autorskiego, który odpowiedzialny jest za koordynację przygotowania ćwiczenia i wartość merytoryczną opracowywanych dokumentów. Kieruje on pracami całego zespołu autorskiego.

Proces przygotowania ćwiczeń przez zespoły autorskie realizowany jest w określonym cyklu czasowym, który dla poszczególnych poziomów i układów szkolenia dowództw może mieć różne wartości:

1) W układzie *sojuszniczym i międzynarodowym* czasokres procesu przygotowania ćwiczenia trwa **18** miesięcy.

2) W układzie *narodowym* czasokres przygotowania ćwiczenia jest różny w zależności od poziomu prowadzenia oraz hierarchii ćwiczenia. Dla najważniejszych ćwiczeń – ćwiczeń powinien wojskami nie powinien być krótszy niż:

A. dla ćwiczeń prowadzonych na **poziomie strategicznym** – 8 miesięcy;

B. dla ćwiczeń prowadzonych na **poziomie operacyjnym** – 6 miesięcy;

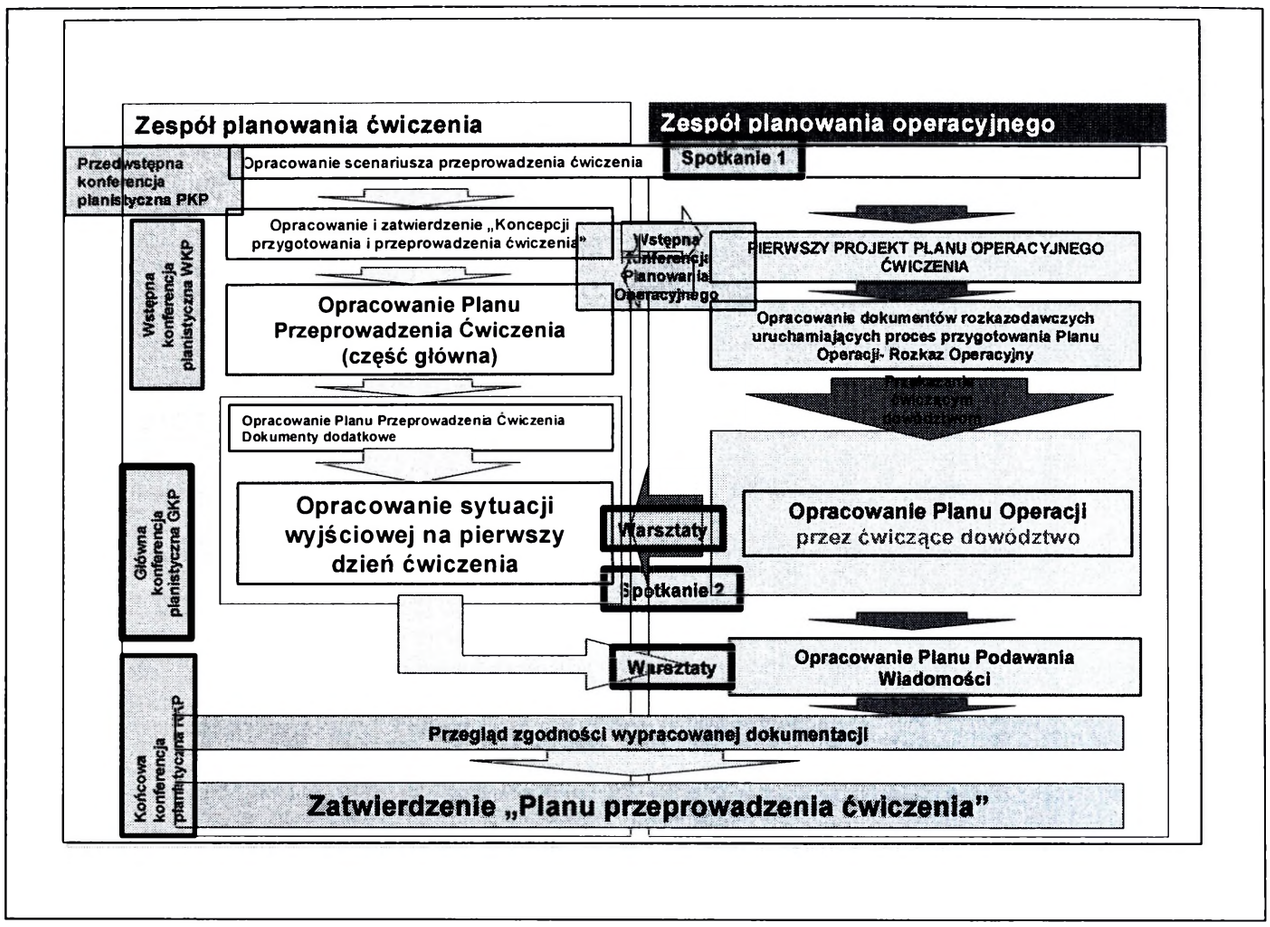
C. dla ćwiczeń prowadzonych na **poziomie taktycznym** – od 1 do 4 miesięcy w tym dla ćwiczeń prowadzonych na szczeblu:

a) korpusu – 4 miesiące;

b) dywizji (równorzędnej) – 3 miesiące;

c) brygady/pułku (równorzędnej) – 2 miesiące;

d) batalionu (równorzędnego) – 1 miesiąc.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w Siłach Zbrojnych RP, D.D/7.1.

Rys. 3.10. Praca zespołu autorskiego przy przygotowaniu ćwiczeń

3.8. Kontrola w podsystemie doskonalenia dowództw wojsk lądowych

Najważniejszą formą kontroli w SZ RP jest ***inspekcja***. Polega ona na:

– ustaleniu rzeczywistego stanu realizacji procesu przygotowania JW do wykonywania zadań w czasie Pokoju/Kryzysu/Wojny,

– porównaniu stanu rzeczywistego wykonania zadań w jednostce ze stanem wymaganym, określonym w rozkazach, zarządzeniach, wytycznych;

– określenie przyczyn i skutków występujących różnic pomiędzy stanem stwierdzonym a wymaganym;

– wskazanie odpowiedzialnych za stwierdzone niedociągnięcia;

– określenie terminów usunięcia usterek, braków, niezgodności;

– wskazanie rozwiązań pozytywnych, których zastosowanie należy rozszerzyć na całe siły zbrojne.

W ramach prowadzonej w jednostce inspekcji ***sprawdzeniu*** podlegają:

– całość dowództwa jednostki,

– nie mniej niż jedna trzecia pododdziałów zasadniczych jednostki.[1]

Czynności kontrolne realizowane przez zespół kontrolny można podzielić na dwie fazy:

– ***faza I – czynności kontrolne w garnizonie,***

– ***faza II – czynności kontrolne w terenie.***

Faza I dotyczy tych działów inspekcji, które można sprawdzić w garnizonie i których zakres tematyczny dotyka bezpośrednio problemów funkcjonowania jednostki w miejscu stałej dyslokacji.

Faza II jest praktycznym sprawdzeniem przygotowania jednostki do realizacji zadań wynikających z przeznaczenia bojowego inspekcjonowanej jednostki w ramach **ćwiczenia inspekcyjnego**.

Realizowane w ramach fazy II ***ćwiczenie inspekcyjne*** jest opracowane i prowadzone przez szczebel nadrzędny inspekcjonowanej jednostki. Oznacza to, że ćwiczenie inspekcyjne brygady prowadzi dowództwo dywizji i to ono jest odpowiedzialne za przygotowanie ćwiczenia w oparciu o pisemne wytyczne Dyrektora Departamentu Kontroli. Do prowadzenia ćwiczenia wykorzystuje się planowany wcześniej pobyt jednostki na poligonie bądź też planuje się taki pobyt w ramach luk czasowych występujących w szkoleniu poligonowym w OSPWL.

Dowództwo i pododdziały oceniane są z następujących działów:

A. Przygotowania i plany;

B. Ukompletowanie i wyposażenie;

C. Logistyka;

D. Działalność bieżąca;

E. Obrona przeciwchemiczna;

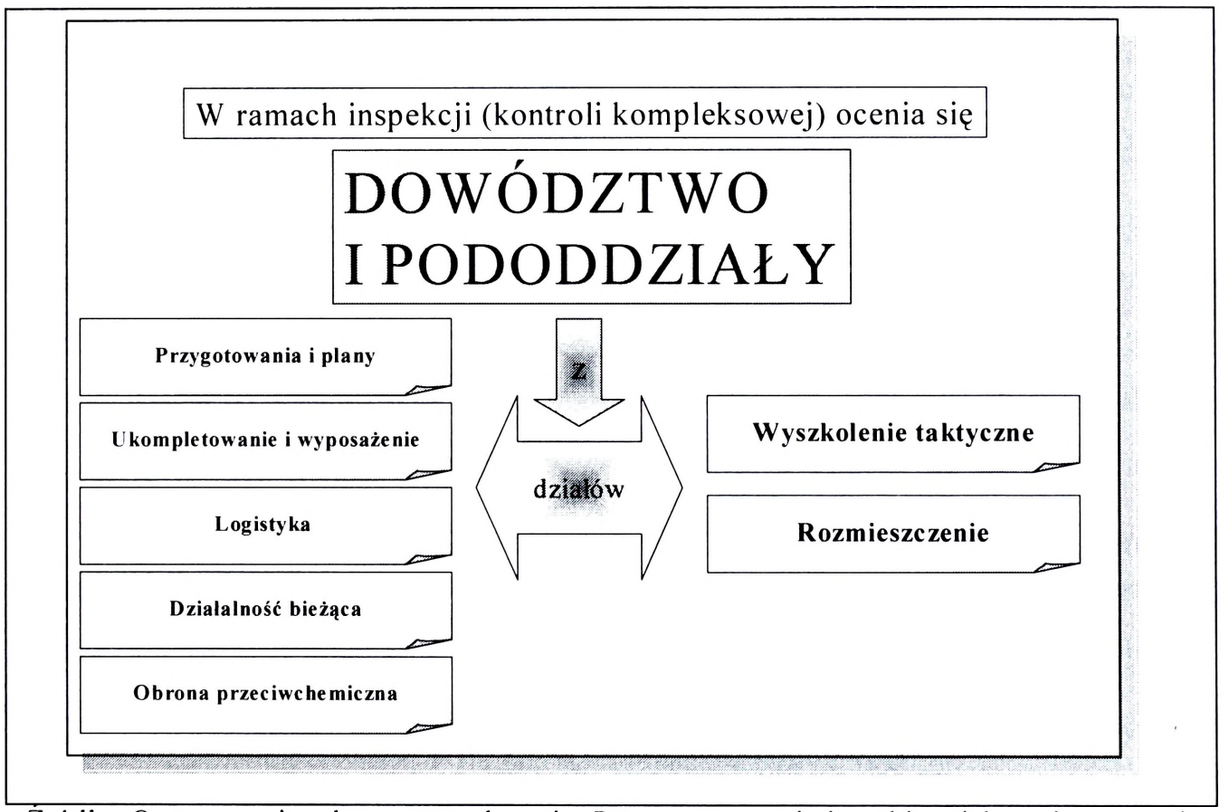
F. Wyszkolenie taktyczne;

G. Rozmieszczenie.

---

[1] Do pododdziałów zasadniczych jednostki zalicza się: batalion (w brygadzie), kompania (w pułku-równorzędnym), eskadra / dywizjon (w brygadzie lotniczej), grupa okrętów (w dywizjonie).

Tematyka poszczególnych działów kontroli ma odzwierciedlać szeroki zakres zadań realizowanych przez dowództwa. Prowadzone w ramach inspekcji ćwiczenie inspekcyjne spełnia w procesie szkolenia dowództw bardzo ważną rolę *motywującą*. Jej istota sprowadza się do oceny jakościowej poziomu przygotowania dowódcy, dowództw, sztabów, pododdziałów do realizacji całego spektrum zadań i obowiązków wynikających z przeznaczenia bojowego i miejsca dowództwa w łańcuchu dowodzenia SZ RP.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Program oceny jednostki wojskowej w ramach inspekcji i kontroli kompleksowej, Departament Kontroli MON, Warszawa 2000

Rys. 3.11. Działy inspekcji w ramach, której ocenia się dowództwa

W procesie kontrolowania i oceniania dowództw oceniany jest dowódca i dowództwo, z tą jednak różnicą, że dowódca jest oceniany według innych kryteriów i innych działów funkcjonalnych.

Ćwiczenie inspekcyjne jest przygotowywane i prowadzone według tych samych co inne ćwiczenia przepisów, instrukcji i założeń metodologicznych.

Rozdział 4.

PODSYSTEM SZKOLENIA WOJSK LĄDOWYCH SZ RP

Szkolenie wojsk, podobnie jak szkolenie dowództw i sztabów, jest główną działalnością Sił Zbrojnych RP w czasie pokoju. Realizowane jest ono w celu przygotowania wojsk do efektywnego wykonywania zadań zarówno na terenie kraju jak i poza nim w układzie narodowym, sojuszniczym bądź koalicyjnym.

Konieczność podjęcia tej problematyki wynika przede wszystkim ze zmiany zakresu zadań oraz przemian strukturalno-organizacyjnych wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP. Coraz szersze spektrum zadań stawianych przed naszym wojskiem powoduje permanentną modyfikację podsystemu szkolenia wojsk lądowych. W procesie tych zmian należy uwzględnić podstawy naukowe mające źródło w dorobku teorii organizacji i zarządzania, narodowe rozwiązania i doświadczenia oraz ustalenia sojusznicze.

Celem badania, którego wyniki zostały przedstawione w tym rozdziale, było rozwiązanie problemu szczegółowego zawartego w pytaniu: *W jakim zakresie organizacja i funkcjonowanie podsystemu szkolenia wojsk wpływa na osiągnięcie gotowości do podjęcia działań przez pododdziały, oddziały i związki taktyczne wojsk lądowych?*

4.1. Istota, cele i treści szkolenia wojsk lądowych

Analiza poszczególnych definicji prowadzi do stwierdzenia, że szkolenie wojsk to celowa, planowa i systematyczna działalność dowódców (dowództw) wszystkich poziomów dowodzenia, ukierunkowana na kształtowanie wysokich walorów bojowych i moralnych żołnierzy, uzyskanie niezbędnego zakresu wiedzy, nawyków i umiejętności działania w czasie pokoju, kryzysu lub wojny. Jego istota wyraża się w ciągłej i systematycznej realizacji przedsięwzięć szkoleniowych oraz metodycznych, zgrywających i przygotowujących związki taktyczne, oddziały i pododdziały do

wykonania zadań zgodnie z ich pokojowym i wojennym przeznaczeniem, w różnych środowiskach działań.

Cele szkolenia w wojsku to świadomie założone wyniki procesu szkolenia (kształcenia) w stosunku do określonych podmiotów (kadra, żołnierze) wyrażone przyrostem wiadomości, umiejętności i nawyków a także zmianami osobowości. Określane są one w programach szkolenia (kształcenia) żołnierzy, pododdziałów. Mają charakter opisowy. Wyrażone są w formie nakazowej (obligatoryjnej) i postulatywnej lub jako tzw. taksonomia (powiązanie) celów[1]. W zależności od potrzeb oraz warunków szkolenia (kształcenia) cele powinny być sformułowane tak, aby dały się porównywać (mierzyć)[2].

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że celem szkolenia wojsk jest ich przygotowanie do prowadzenia działań na terytorium kraju lub poza jego granicami w układzie narodowym, sojuszniczym lub koalicyjnym w warunkach pokoju, kryzysu lub wojny. Szkolenie wojsk zapewnia osiągnięcie przez nie gotowości do działania w sytuacjach rozwijającego się kryzysu i wojny.

Ważnym z punktu widzenia sprawności działania jest określenie problematyki zajęć. Wynika ona w głównej mierze z wcześniej postawionych zadań oraz celów szkolenia. Formułowane są treści, które określają problematykę wszystkich zajęć w różnych etapach szkolenia.

Treścią szkolenia wojsk jest realizacja przedsięwzięć szkoleniowych związanych z organizacją i prowadzeniem działań bojowych na i poza terytorium kraju, stosownie do zakresu zadań wynikających z ich przeznaczenia, stopnia uzawodowienia i ukompletowania stanem osobowym jednostek wojskowych. Szkolenie ukierunkowane jest na przygotowanie dowódców, dowództw i wojsk do działania w czasie pokoju, kryzysu lub wojny.

Treści szkolenia pododdziałów wojsk lądowych (rodzajów wojsk) zawarte są w programach szkolenia opracowanych dla poszczególnych rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk, a także dodatkowo mogą być ustalane przez kierownika zajęcia

---

1 J. Halik, *System szkolenia wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP w czasie pokoju. Część III. Podstawowe podsystemy szkolenia wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2002, s. 72.

2 W szkoleniu wojskowym koniecznością staje się operacjonalizacja celów, czyli wyrażenie ich w formie zadań, których wykonanie lub niewykonanie jest możliwe do sprawdzenia i oceny pod względem ilościowym jak i jakościowym.

(ćwiczenia). Dotyczy to w szczególności ćwiczeń taktycznych kompanii i batalionu, zgrywających, kompleksowych i sprawdzających.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają stwierdzić, że wymagania w zakresie wiedzy i umiejętności formułowane są w programie dotyczą poszczególnych okresów szkolenia, określonych przedmiotów, a także podmiotów szkolenia. Dla uzyskania w wyznaczonym przedziale czasu wymaganego stanu zdolności bojowej pododdziałów do wykonania zadań, dowódca ma prawo ustalać kolejność przerabiania tematów zachowując korelację poszczególnych przedmiotów, przy zachowaniu wiodącej roli szkolenia taktycznego. Jedynie niezmienne ustalenia w zakresie treści szkolenia to: zadania oraz struktura szkoleniowa żołnierzy zasadniczej służby wojskowej oraz podział problematyki szkoleniowej na działy i przedmioty szkolenia.

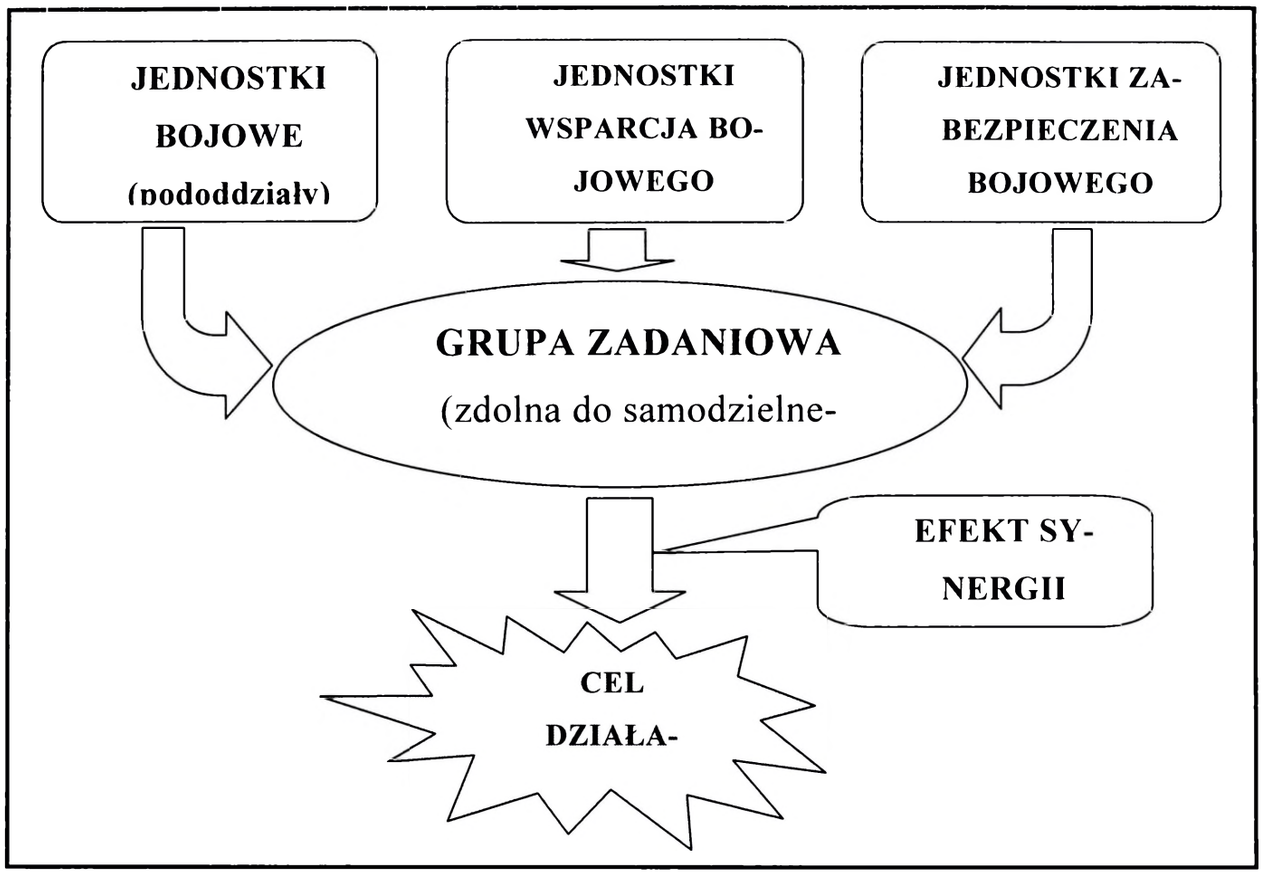
Zasadniczym pododdziałem ogólnowojskowym jest batalion czołgów lub zmechanizowany. Przeznaczony jest on do wykonywania podstawowych zadań taktycznych na polu walki. We współczesnych armiach uważany jest za podstawową jednostkę bojową i kalkulacyjną posiadającą określone wzmocnienie oraz będącą w stanie samodzielnie realizować zadania[1]. Powinien on posiadać wysokie zdolności ogniowe i manewrowe, a jego wyposażenie skutecznie zabezpieczać przed ogniem przeciwnika. W szkoleniu wojsk batalion jest traktowany jako moduł szkolenia bojowego.

Stosownie do zmieniających się zagrożeń, szkolenie wojsk nakierowane jest na osiągnięcie przez wojska samodzielności (autonomiczności) i zdolności do działań (w tym poza granicami kraju), w znacznym oddaleniu od stacjonarnych baz, w określonym miejscu i czasie oraz w określonych warunkach środowiska (region świata, strefa klimatyczna, warunki terenowe itp.). Autonomiczność danej jednostki osiąga się poprzez jej właściwy skład organizacyjny, wyszkolenie i zgranie wszystkich elementów składowych. Ideę jednostki autonomicznej przedstawia rysunek 4.1.

Pododdziały bojowe na poziomie taktycznym (taktyczne grupy bojowe), uzupełniane są pododdziałami wsparcia i zabezpieczenia działań. Szkolenie pododdziałów wsparcia i zabezpieczenia jest powinno być ściśle powiązane z cyklem szkolenia modułów bojowych – grup zadaniowych (taktycznych grup bojowych) i polega na wszechstronnym zgraniu i dostosowaniu ich działań do potrzeb grupy zadaniowej.

---

1 J. Halik, *System szkolenia wojsk...*,dz. cyt., s. 71.



Rys. 4.1. Model jednostki autonomicznej

Przygotowanie zasadniczego modułu organizacyjnego wraz z elementami wsparcia i zabezpieczenia stanowi podstawę osiągnięcia pożądanego poziomu zdolności bojowej wyższych szczebli organizacyjnych wojsk lądowych, jakimi są brygady, związki taktyczne i korpus.

4.2. Struktura szkolenia wojsk lądowych

Stosownie do zadań i treści szkolenia wojsk ustala się jego strukturę. W wojskach lądowych struktura szkolenia jest uzależniana od poziomu uzawodowienia jednostek wojskowych. Struktura szkolenia w pododdziałach zawodowych (przeznaczonych do działań poza granicami kraju w ramach misji pokojowej, działań stabilizacyjnych) różni się od struktury szkolenia wojsk gdzie występują żołnierze zasadniczej służby wojskowej.

Wyniki dokonanych analiz literatury dowodzą dużej rozbieżności poglądów, co do perspektywicznej struktur szkolenia pododdziałów zawodowych w wojskach lądo-

wych. Badania i doświadczenia wskazują, że za najbardziej optymalne uważa się prowadzenie osiemnastomiesięcznego cyklu szkolenia pododdziałów zawodowych, w ramach którego są one przygotowywane do wykonania zadań zgodnie z ich przeznaczeniem w ramach operacjach połączonych w układzie narodowym, sojuszniczym lub koalicyjnym oraz prowadzenia działań w ramach operacji reagowania kryzysowego, misji pokojowych i stabilizacyjnych. Najlepsze wyniki w tego typu pododdziałach uzyskuje się przy szkoleniu realizowanym w **systemie zadaniowym** polegającym na przygotowaniu do prowadzenia autonomicznych działań przez zadaniowe grupy bojowe w różnych uwarunkowaniach pola walki (np. technologicznych, społecznych, geograficznych).

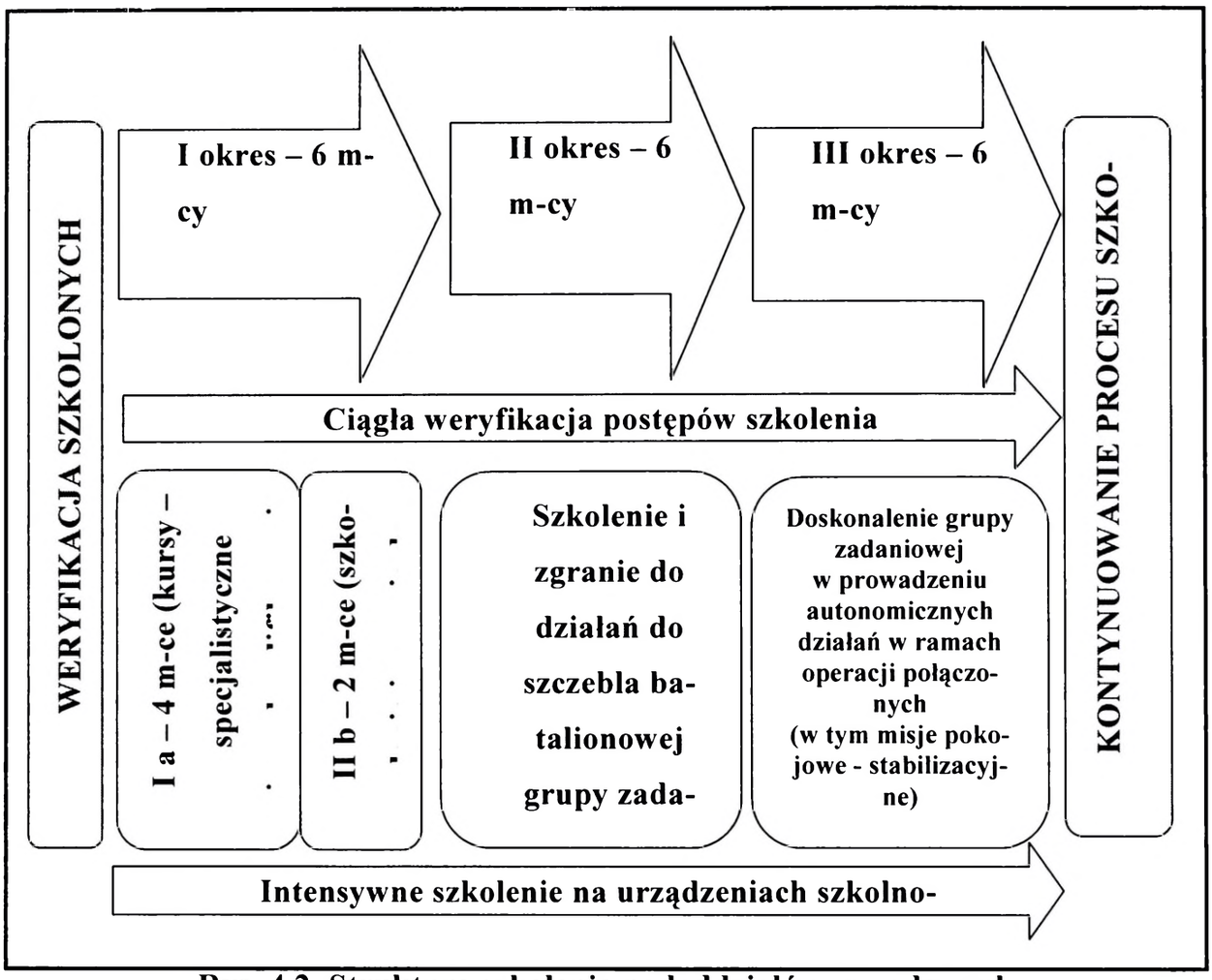
Osiemnastomiesięczny cykl szkolenia oddziałów i pododdziałów zawodowych obejmuje trzy okresy (rys. 4.2.):

1. Okres szkolenia specjalisty i drużyny (równorzędnej) - sześciomiesięczny, a w nim:

– *szkolenie specjalisty* - do czterech miesięcy - prowadzi się systemem kursowym w centrach i ośrodkach szkolenia oraz jednostkach wojskowych. Kursy kończone są egzaminami (sprawdzianami) oraz nadaniem przez organizatora kursu certyfikatu (świadectwa, uprawnienia).

– *szkolenie drużyny, załogi, zespołu, obsługi* - minimum dwa miesiące - po zakończeniu kursów specjalistycznych w jednostkach wojskowych prowadzi się zgrywanie załogi, obsługi, zespołu, drużyny.

2. Okres szkolenia grupy zadaniowej – sześciomiesięczny, przeznaczony na szkolenie i zgranie plutonów, kompanii (równorzędnych), a także zgranie batalionowej grupy zadaniowej do wykonywania określonych przedsięwzięć w misjach pokojowych i działaniach stabilizacyjnych Szkolenie kończone jest nadaniem certyfikatu uprawniającego do udziału w ćwiczeniach sojuszniczych lub koalicyjnych.



Rys. 4.2. Struktura szkolenia pododdziałów zawodowych

3. Okres gotowości – sześciomiesięczny – przeznaczony na doskonalenie grupy zadaniowej do prowadzenia autonomicznych działań w ramach misji pokojowych i działań stabilizacyjnych. W okresie tym oddziały i pododdziały stosownie do potrzeb uczestniczą w ćwiczeniach i szkoleniach sojuszniczych i międzynarodowych lub realizują zadania w ramach misji pokojowych, stabilizacyjnych i innych.

Należy zaznaczyć, że za zgodą Szefa Sztabu Generalnego WP w jednostkach specjalistycznych może być stosowany inny (wynikający ze specyfiki przygotowania pododdziałów) podział osiemnastomiesięcznego cyklu szkolenia.

Po zakończeniu osiemnastomiesięcznego cyklu szkolenia dalszy proces przygotowywania pododdziałów musi być kontynuowany. Opracowanie nowego cyklu programowego uzależnione jest od tego, jaki procent stanu osobowego uległ wymianie oraz na ile zmieniono charakter lub przeznaczenie pododdziału. Zmiana programu szkolenia może być spowodowana również wprowadzeniem do użytku nowego sprzę-

tu bojowego lub uzbrojenia, a także ze względu na zmianę taktyki i sposobu działania w wyniku zdobytych doświadczeń ze współczesnych konfliktów.

Za zasadę należy przyjąć, iż dalszy proces szkolenia pododdziału zawodowego może zostać powtórzony w poniższym wymiarze, w następującej sytuacji:

– przy wymianie stanu osobowego nie przekraczającej 50% - realizowany będzie dwunastomiesięczny cykl, obejmujący II i III okres szkolenia, stanowiący kontynuację procesu przygotowania pododdziału do określonego zadania;

– wymiany ponad 50% stanu osobowego pododdziału lub formowanie na jego bazie nowego, należy powtórzyć osiemnastomiesięczny cykl szkolenia.

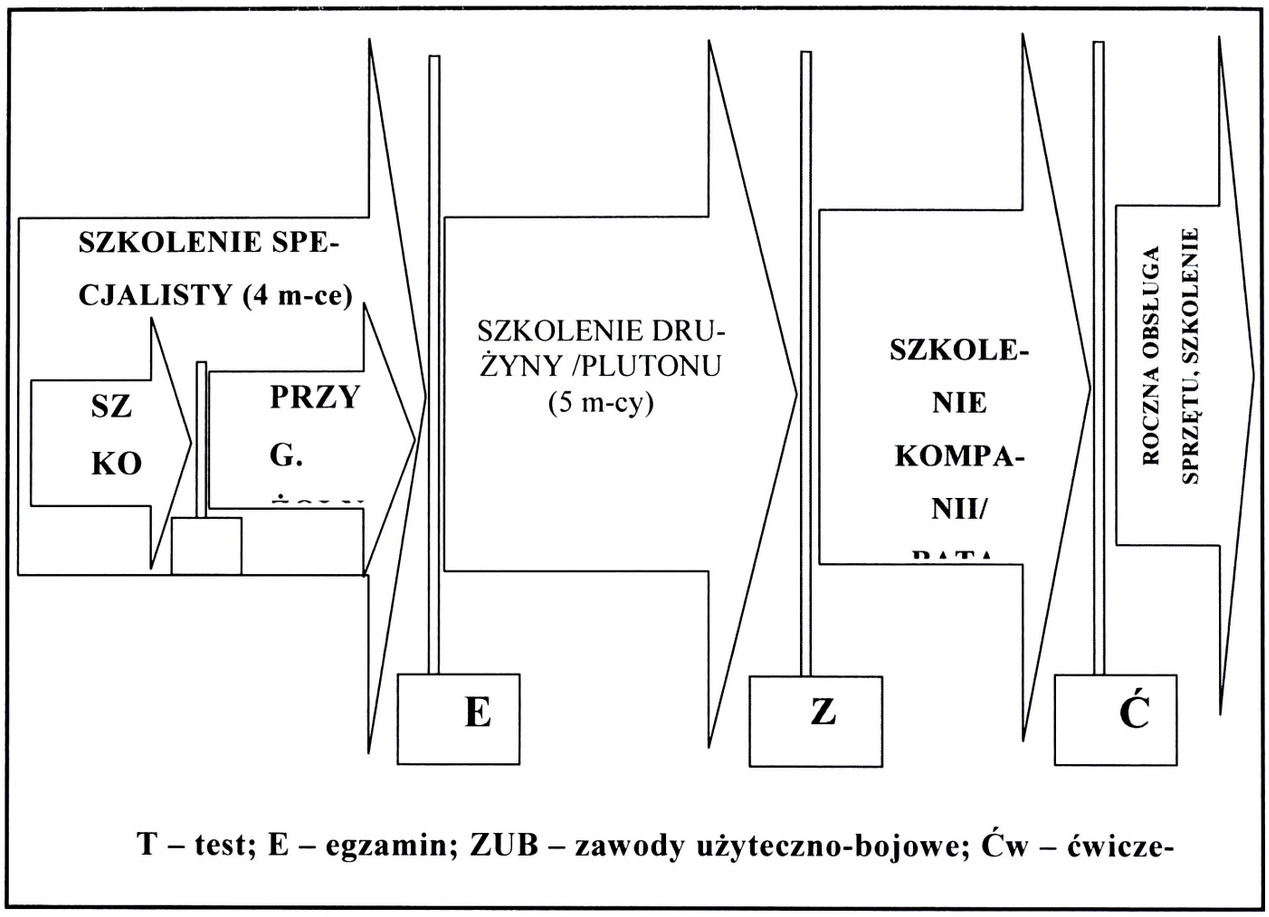
Szkolenie szeregowych zawodowych realizuje się w oparciu o zadaniowy system szkolenia, którego treści dostosowuje się do potrzeb wynikających z zadań i przeznaczenia oddziałów i pododdziałów. Obejmuje ono:

1. **Indywidualne szkolenie specjalistyczne** prowadzone w formie kursów specjalistycznych (np.: przekwalifikowania, językowych, na nowe zestawy uzbrojenia, przygotowujących do misji pokojowych, stabilizacyjnych, itp.) w centrach i ośrodkach szkolenia oraz jednostkach wojskowych. Ukierunkowuje się ono na osiągnięcie wysokiego profesjonalizmu w danej specjalności wojskowej, uzyskanie wymaganych uprawnień oraz przeszkolenie z procedur i wymogów realizacji zadań wynikających z przeznaczenia oddziału i pododdziału.

2. **Szkolenie zespołowe** w jednostce wojskowej, w ramach którego poprzez system zajęć, ćwiczeń, strzelań szkolnych i bojowych, według ściśle określonych procedur i norm doskonalone są umiejętności specjalistyczne oraz prowadzone jest zgrywanie w składzie załogi, zespołu.

3. **Szkolenie integracyjno-zgrywające grupy zadaniowej** przygotowujące pododdział do realizacji zadań zgodnie z przeznaczeniem w ramach operacji połączonych w układzie narodowym, sojuszniczym, koalicyjnym, a także do prowadzenia działań w ramach operacji reagowania kryzysowego, misji pokojowych i stabilizacyjnych.

Dla żołnierzy służby zasadniczej wcielonych do wojska do dnia 30 czerwca 2004 r. obowiązuje dwunastomiesięczna służba wojskowa. W ramach tej służby realizowany jest cykl szkolenia, który obejmuje następujące okresy (rys. 4.3.):



Rys. 4.3. Struktura szkolenia pododdziałów wojsk lądowych w cyklu dwunastomiesięcznym

1. Szkolenia specjalisty – trwa cztery miesiące i obejmuje:

a) *szkolenie podstawowe* (jeden miesiąc) – jest ujednoliconym programowo w skali wojsk lądowych szkoleniem żołnierzy w zakresie funkcji prostych (w jednostkach wojskowych). W tym czasie kandydaci na dowódców drużyn (załóg) działonowych i kierowców wozów bojowych szkolą się w szkołach podoficerskich i młodszych specjalistów.

b) *przygotowanie żołnierza specjalisty* (trzy miesiące) - odbywa się w jednostkach wojskowych (żołnierze funkcji prostych) i w ośrodkach szkolenia (elewi szkoleni na dowódców drużyn (załóg), działonowych (operatorów) i kierowców wozów bojowych1.

1 J. Halik, *System szkolenia wojsk lądowych...*, dz. cyt., s. 75.

2. Szkolenie drużyny (załogi) – plutonu (pięć miesięcy) – długość tego okresu ustala dowódca pododdziału w porozumieniu z dowódcą oddziału zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności szkoleniowej.

3. Szkolenie kompanii (batalionu) (dwa miesiące) – długość tego okresu ustala dowódca batalionu w porozumieniu z dowódcą oddziału.

W omawianym cyklu realizowane jest także szkolenie pododdziałów batalionu na poligonie tzw. poligon; pierwszy w okresie szkolenia drużyny (plutonu) w wymiarze 10-14 dni szkoleniowych; drugi w okresie szkolenia kompanii (batalionu) w wymiarze 14-20 dni szkoleniowych. Ponadto uzupełnieniem szkolenia bojowego w zakresie doskonalenia techniki działania żołnierzy i pododdziałów w specyficznym terenie miejskim oraz dowódców w planowaniu i organizowaniu i prowadzeniu w nim walki jest dziesięciodniowe szkolenie w Centralnym Ośrodku Zurbanizowanym. Szkolenie to realizują pododdziały ogólnowojskowe i rodzajów wojsk w okresie zgrywania plutonu, kompanii i batalionu.

W cyklu szkolenia wydziela się również czas (w zależności od potrzeb 2–4 tygodnie) na roczną obsługę sprzętu. Jest to okres ruchomy, a czas jego realizacji i trwaniu ustala dowódca batalionu po uzgodnieniu z dowódcą oddziału. W przypadku, gdy obsługa roczna sprzętu trwa mniej niż 4 tygodnie, pozostały czas dowódca może przeznaczyć na: szkolenie uzupełniające, działalność metodyczną, rozbudowę bazy szkoleniowej, wykorzystanie urlopu wypoczynkowego lub inne przedsięwzięcia[1].

W trakcie trwania cyklu szkolenia (na zakończenie okresów szkolenia) prowadzone są systematyczne sprawdziany zakresu opanowanej wiedzy i umiejętności (kadry i pododdziałów), pozwalające ocenić:

– stopień wyszkolenia indywidualnego żołnierzy i zespołowego pododdziału w zakresie rozwiązywania kompleksowych zadań, wynikających z przerobionej problematyki szkoleniowej;

– umiejętność dowodzenia pododdziałem i kierowanie procesem szkolenia.

---

1 *Program szkolenia pododdziałów wojsk pancernych i zmechanizowanych*, DWLąd., Warszawa 1998, s. 1-3.

Oceny stanu wyszkolenia pododdziału dokonuje się poprzez przeprowadzenie:

– testu umiejętności praktycznych z taktyki ogólnej i rodzajów wojsk, umiejętności (nawyków) ogniowych, logistycznych i regulaminowych – po miesiącu szkolenia podstawowego;

– egzaminu umiejętności praktycznych z taktyki ogólnej i rodzajów wojsk, umiejętności ogniowych, logistycznych, regulaminowych i testu z wychowania fizycznego – na zakończenie szkolenia elewów w ośrodkach szkolenia specjalistycznego i funkcji prostych w jednostkach liniowych. W tym egzaminie powinna w miarę możliwości brać udział kadra jednostek, do których przydzieleni zostaną specjaliści po zakończonym szkoleniu.

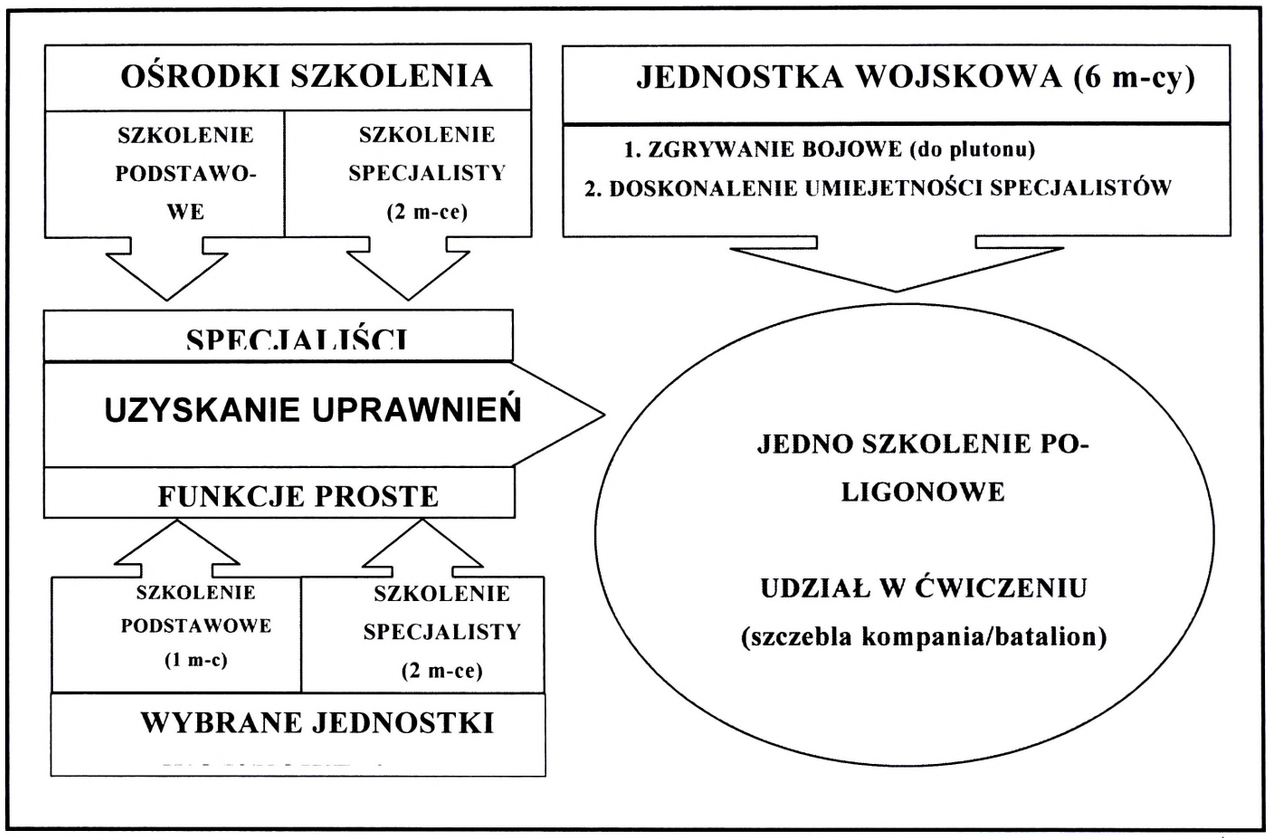
– ćwiczenia taktycznego – na zakończenie okresu szkolenia kompanii (batalionu).

Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Obrony Narodowej żołnierze zasadniczej służby wojskowej wcieleni w dniach 01.07.-31.12.2004 r. będą odbywać jedenastomiesięczną służbę wojskową. Natomiast przybyli do jednostek w dniach 01.01.-30.06.2005 r. odbędą dziesięciomiesięczną służbę wojskową. Dopiero po tym okresie przejdziemy na dziewięciomiesięczny cykl szkolenia. Powoduje to szereg trudności w zrealizowaniu obowiązujących programów przewidzianych na okres dwunastomiesięcznego cyklu szkolenia. Bezpośrednio rzutuje to na organizacje i funkcjonowanie systemu szkolenia wojsk. Zachodzi, bowiem konieczność skracania poszczególnych okresów. Jednak, takie działania nie mogą ujemnie wpływać na gotowość bojową szkolnych wojsk. Przejście na dziewięciomiesięczne szkolenie powinno odbyć się możliwie płynnie z zachowaniem zdolności do podjęcia zasadniczych zadań przez wojska lądowe.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają stwierdzić, że szkolenie żołnierzy zasadniczej służby wojskowej w wymiarze dziewięciu miesięcy obejmuje szkolenie specjalistyczne oraz szkolenie w jednostce wojskowej (rys. 4.4.). Przebiega ono w następujących okresach:

1. Szkolenie specjalistów (trzy miesiące) ma na celu opanowanie podstawowej wiedzy wojskowej oraz przygotowanie żołnierzy do wykonywania indywidualnych zadań specjalistycznych na stanowiskach funkcyjnych w oddziałach i pododdziałach wojsk lądowych. Może odbywać się w ośrodkach szkolenia lub wybranych jednostkach wojskowych. Szkolenie kończone jest egzaminami i nadaniem stosownych

uprawnień wymaganych do pełnienia dalszej służby na ściśle określonym stanowisku. W przypadku specjalistów pododdziałów bojowych egzamin dodatkowo powiązany jest ze strzelaniem obowiązującym dla danej specjalności wojskowej, zgodnie z decyzją dowódcy wojsk lądowych.



Rys. 4.4. Model szkolenia żołnierzy zasadniczej służby wojskowej w cyklu dziewięciomiesięcznym

2. Szkolenie żołnierzy w jednostce wojskowej (sześć miesięcy) ukierunkowane jest na kształtowanie umiejętności wykonywania zadań w składzie pododdziału. W pierwszym miesiącu tego szkolenia prowadzona jest nauka działania zespołowego w składzie załogi, obsługi oraz dalsze doskonalenie specjalistyczne. W kolejnych miesiącach realizowane jest szkolenie w składzie drużyny, plutonu oraz zgrywanie w podstawowym zakresie do działania w składzie kompanii, batalionu (batalionowej grupy zadaniowej). Zakres szkolenia ustala dowódca stosownie do potrzeb wynikających z kategorii gotowości i przeznaczenia jednostki. Szkolenie w jednostce wojskowej obejmuje:

– *szkolenie zespołowe* (załóg, drużyn, obsług, itp.) przygotowuje do działania w składzie zespołu, doskonaląc jednocześnie indywidualne umiejętności specjalistyczne. W okresie tym pododdziały odbywają strzelania programowe i zajęcia taktyczne zgrywające zespoły (obsługi, załogi).

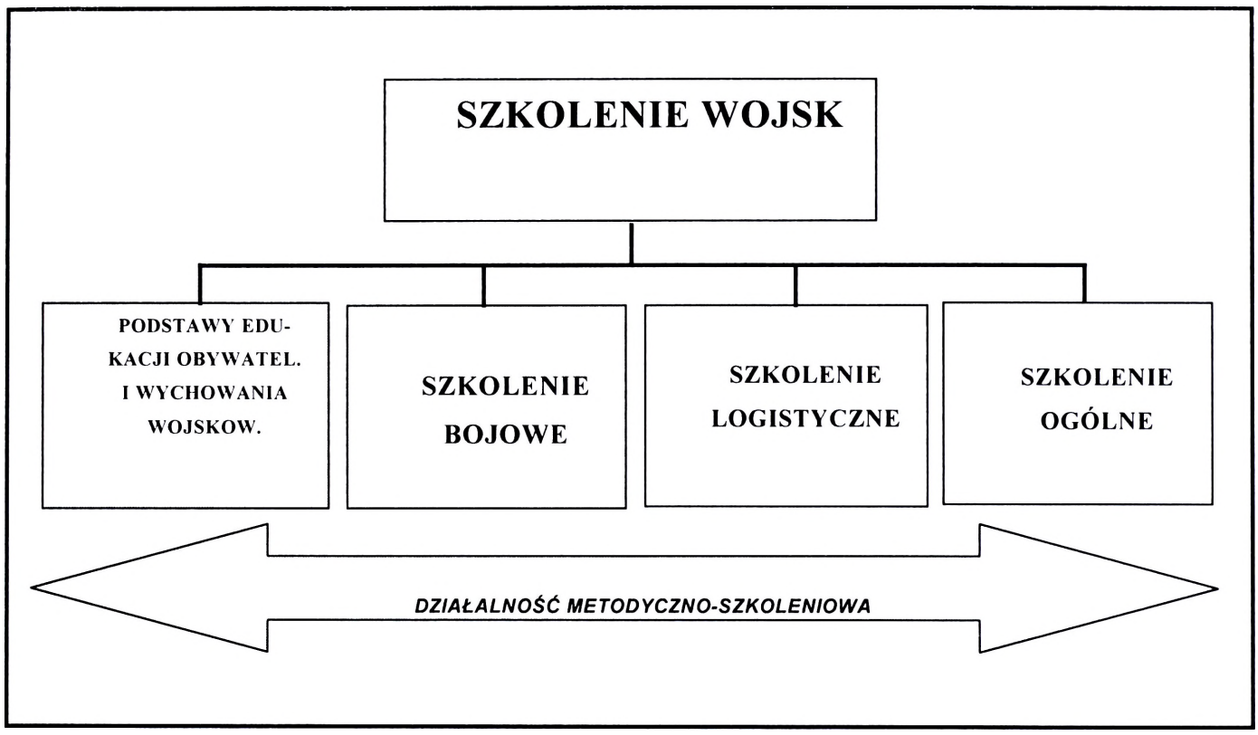
– *szkolenie integracyjno-zgrywające* (integracyjne) obejmuje szkolenie dwóch lub więcej załóg (obsług), pododdziałów, oddziałów. W okresie tym pododdziały odbywają strzelania programowe, ćwiczenia programowe z użyciem środków bojowych i ćwiczenia taktyczne zgrywające pododdział. Może ono przyjąć formę szkolenia danego rodzaju wojsk lub różnych rodzajów wojsk (broni połączonych).

Szkolenie wojsk realizowane jest zgodnie z przyjętymi programami szkolenia w ramach **szkolenia programowego**. Ich ogólne założenia określa Sztab Generalny WP, a treści szkoleniowe uszczegóławia stosownie do kompetencji Dowódca Wojsk Lądowych. Swobodę doboru szczegółowych treści szkoleniowych, form i metod osiągania celów szkoleniowych pozostawia się dowódcom brygad, pułków, batalionów (równorzędnych) zgodnie z ich kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności.

Szkolenie programowe to cyklicznie powtarzające się przedsięwzięcia szkoleniowe mające na celu wyszkolenie (doskonalenie) żołnierzy w określonych specjalnościach wojskowych oraz opanowanie umiejętności działania zespołowego i zgranie w składzie obsługi, załogi, pododdziału. W wojskach lądowych obejmuje ono następujące działy szkolenia (rys. 4.5.):

– podstawy edukacji obywatelskiej i wychowania wojskowego;
– szkolenie bojowe;
– szkolenie logistyczne;
– szkolenie ogólne.

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, że każdy z działów podzielony jest na przedmioty szkoleniowe, które w swej konstrukcji zawierają cele i zadania szkoleniowe, wskazówki metodyczne, wykaz i nazwy tematów z orientacyjnym podziałem godzin oraz treści tematów i zajęć. Szczegółową strukturę przedmiotową w działach szkolenia określa dowódca wojsk lądowych.



Rys. 4.5. Działy podsystemu szkolenia wojsk

Podstawy edukacji obywatelskiej i wychowania wojskowego, obejmujące regulaminy, dyscyplinę wojskową i kształcenie obywatelskie, przygotowują żołnierzy do przestrzegania norm prawa i regulaminowego toku życia wojskowego oraz wpływają na ich zaangażowanie w służbie. Kształtują postawy obywatelskie poprzez pogłębienie wiedzy z zakresu historii i tradycji macierzystej jednostki oraz oręża polskiego, symboli narodowych i wojskowych.

Szkolenie bojowe jest zasadniczym działem szkolenia wojsk, przygotowującym żołnierzy do wykonywania indywidualnych i zespołowych zadań w układzie narodowym, sojuszniczym, międzynarodowym i misjach pokojowych (stabilizacyjnych). Obejmuje ono:

- gotowość bojową;
- taktykę;
- szkolenie ogniowe;
- przedmioty dotyczące problematyki wsparcia i zabezpieczenia działań bojowych;
- wychowanie fizyczne.

Ponadto w szkoleniu bojowym wprowadza się, stosownie do potrzeb, tematykę szkolenia operacyjnego na potrzeby misji pokojowych, likwidacji skutków klęsk żywiołowych oraz zagrożeń terrorystycznych.

Bez względu na rodzaj i charakter oddziału (pododdziału) w szkoleniu bojowym uwzględnia się potrzebę ich przygotowania do wykonania zadań wynikających z operacyjnego przeznaczenia oraz prowadzenia działań broni połączonych. Należy również uwzględnić prowadzenie działań w specyficznym środowisku walki zarówno w dzień jak i w nocy w każdych warunkach atmosferycznych. Istotny jest wyrobienie u podwładnych nawyku dbałości o sprzęt i sprawność fizyczną.

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, że wiodącym przedmiotem w szkoleniu bojowym jest taktyka. Jest ona, bowiem przedmiotem podstawowym i integrującym pozostałe przedmioty szkolenia bojowego. Stanowi ono niejako podstawę przygotowania wojsk do kompleksowego wykorzystania wiedzy i umiejętności w wykonywaniu zadań bojowych[1].

Spośród wymienionych przedmiotów wchodzących w skład działu szkolenie bojowe na szczególną uwagę zasługuje szkolenie ogniowe, które przygotowuje do efektywnego niszczenia (zwalczania) sił i środków przeciwnika w różnych warunkach oraz wykorzystania walorów taktyczno-technicznych uzbrojenia i sprzętu bojowego będącego na wyposażeniu jednostek wojskowych.

Szkolenie logistyczne obejmuje przedmioty dotyczące zabezpieczenia materiałowego, technicznego, medycznego, transportu i ruchu wojsk, ochrony środowiska, bezpieczeństwa i higieny pracy, profilaktyki przeciwpożarowej oraz inne związane z zaspokajaniem niezbędnych potrzeb do prowadzenia działań bojowych oraz obowiązkami państwa gospodarza.

Szkolenie ogólne obejmuje szkolenie ekonomiczne, szkolenie prawne i inne według potrzeb oraz szkolenie metodyczne (ogólne) obejmujące odpowiedzialność dowódców, organizatorów szkolenia w zakresie przygotowania i realizacji procesu szkolenia w podległym pododdziale oraz metodykę szkolenia (nauczania) określonych przedmiotów lub prowadzenia zajęć i ćwiczeń.

---

1 J. Halik, *Kierunki przebudowy i modernizacji oraz szkolenia Sił Zbrojnych RP w latach 2001 – 2006,* AON, Warszawa 2001, s. 25.

Wszystkie działy w zakresie treści ukierunkowane są na realizację problematyki dotyczącej podstawowych rodzajów walki (obrony i natarcia) preferując ich aktywne formy. Ponadto eksponowane są elementy współdziałania (synchronizacji) pododdziałów ogólnowojskowych z pododdziałami rodzajów wojsk, a także siłami obrony terytorialnej i układu pozamilitarnego. Jest także uwzględniona problematyka prowadzenia działań w misjach pokojowych.

Szkolenie programowe prowadzi się w garnizonach i ośrodkach szkolenia poligonowego (poligonach).

Szkolenie w garnizonach ukierunkowane jest na szkolenie i doskonalenie indywidualnych umiejętności specjalistycznych oraz szkolenie i zgrywanie do działań załóg, obsług, zespołów, pododdziałów oraz dowództw i sztabów. Zapewnia ono jedność działania dowództw, sztabów i wojsk w zakresie przygotowania i prowadzenia walki (działań), funkcjonowania systemów: walki, wsparcia i zabezpieczenia działań.

Szkolenie poligonowe jest procesem podwyższania sprawności bojowej pododdziału w rzeczywistych warunkach terenowych. W jego ramach realizuje się ćwiczenia taktyczne, strzelania programowe, zajęcia z użyciem substancji niebezpiecznych oraz inne zajęcia, które nie są możliwe do przeprowadzenia w warunkach garnizonowych. Szkolenie poligonowe prowadzi się etapowo poprzez sprawdzenie indywidualnych (zespołowych) umiejętności zwalczania sił i środków przeciwnika w ramach struktur organizacyjnych i zadań bojowych, szkolenie w ramach zgrupowań specjalistycznych oraz realizację ćwiczeń taktycznych od kompanii (kompanijnej grupy bojowej – równorzędnej) do batalionowej grupy bojowej ze zgrywaniem systemu walki (włącznie). Proces szkolenia oddziałów i pododdziałów realizuje się stosownie do zadania głównego i przyjętego ugrupowania bojowego, składu oraz przeznaczenia jego poszczególnych elementów.

Istotnym czynnikiem wpływającym na szkolenie wojsk jest racjonalizacja jego kosztów. Stąd też w przedsięwzięć szkoleniowych uwzględnia się zasadę rachunku ekonomicznego. W tym zakresie podejmowane są działania umożliwiające ograniczenie ćwiczeń z wykorzystaniem sprzętu bojowego, wprowadzając w szerszym zakresie do procesu szkolenia ćwiczenia z wykorzystaniem urządzeń szkolno-treningowych (symulatorów). Racjonalizacji szkolenia nie może obniżać efektywności szkolenia, w każdym przypadku musi zapewnić osiągnięcie zakładanych celów szkoleniowych.

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, że priorytetem w szkoleniu wojsk objęte są jednostki wchodzące w skład Sił Wysokiej Gotowości, zdolne do przerzutu, w tym jednostki wydzielone do Sił Odpowiedzi NATO, a także narodowe siły osłony strategicznej oraz siły wydzielone do udziału w misjach (operacjach) w składzie struktur międzynarodowych. Szkolenie oddziałów i pododdziałów Sił Wysokiej Gotowości zdolnych do przerzutu obejmuje problematykę przygotowania ich do wykonywania zadań w operacjach NATO i Unii Europejskiej w obszarze Sojuszu i poza tym obszarem, a ponadto do:

- wykonywania przerzutów statkami powietrznymi;
- udziału w operacjach przeciwko terroryzmowi;
- działania w różnorodnych warunkach klimatycznych i geograficznych;
- prowadzenia akcji poszukiwawczo-ratowniczych;
- udziału w misjach pokojowych oraz wykonywania innych zadań (np. w siłach stabilizacyjnych).

Istotą przygotowania tych sił jest wyszkolenie i zgranie pod każdym względem, komponentów (jednostek z elementami wsparcia i zabezpieczenia) do działań w strukturach narodowych, sojuszniczych (koalicyjnych).

Stosownie do przyjętego w Sojuszu modelu funkcjonowania zestawu jednostek Sił Odpowiedzi NATO szkolenie ich narodowych komponentów obejmuje trzy etapy:

Etap I – dwunastomiesięczne szkolenie oddziałów i pododdziałów realizowane w systemie narodowym, umożliwiające osiągnięcie standardów i kryteriów określonych przez Dowódcę Strategicznego ds. operacyjnych;

Etap II – trzymiesięczne szkolenie na szczeblu komponentu Sił Odpowiedzi NATO, prowadzone przez jego dowódcę. Na zakończenie szkolenia przeprowadzona jest certyfikacja sił przez Dowódcę Połączonych Sił Odpowiedzi NATO;

Etap III – trzymiesięczne szkolenie na szczeblu Połączonych Sił Odpowiedzi NATO obejmujące szkolenie całej struktury, zakończone prowadzonym przez Dowódcę Strategicznego ds. operacyjnych, połączonym ćwiczeniem sprawdzającym gotowość wyznaczonego zestawu sił.

Należy podkreślić, że szkolenie w zakresie przygotowania do zadań wykonywanych poza granicami kraju realizują jednostki wojskowe (pododdziały) zawodowe.

4.3. Formy organizacyjne szkolenia wojsk lądowych

Wyniki dokonanych analiz literatury dowodzą dużej rozbieżności poglądów, co do przyjmowanych podziałów form organizacyjnych występujących w szkoleniu wojsk lądowych. Zgodzić się należy ze stwierdzeniem, że formy organizacyjne szkolenia pododdziałów uzależnione są od problematyki (treści) oraz celów, zakresu wiedzy, jaki powinien być osiągnięty w toku procesu szkolenia oraz warunków szkolenia. Właściwy, bowiem dobór form i metod szkolenia zapewnia dobre – adekwatne do poniesionych nakładów – efekty szkoleniowe, a te z kolei stanowią główny składnik zdolności bojowej wojsk do wykonania zadania zgodnie z ich przeznaczeniem[1].

Szkolenie pododdziałów prowadzi się w obiektach koszarowych, ale przede wszystkim w terenie na placach (ośrodkach) ćwiczeń przykoszarowych i poligonach.

Różnorodność problematyki szkolenia powoduje konieczność stosowania nie tylko form prostych, ale nade wszystko złożonych.

Formy proste – są najczęściej stosowane w szkoleniu pododdziałów do szczebla plutonu – kompanii. Zaliczamy do nich najczęściej wykład (informację), pogadankę, zajęcia taktyczne na placach ćwiczeń, strzelnicach, ośrodkach szkolenia specjalistycznego. Podstawowymi metodami, które mają zastosowanie w wymienionych formach to opis, wyjaśnienie, pokaz czynności (działania), ćwiczenie praktyczne oraz trening.

Formy złożone stosowane są w szkoleniu od szczebla kompanii. Zaliczamy do nich przedsięwzięcia szkoleniowe kompleksowe, w zasadzie wieloprzedmiotowe lub interdyscyplinarne. Do tych form złożonych stosowanych od szczebla kompanii należą różne odmiany ćwiczeń taktycznych, takie jak: zgrywające, sprawdzając i kompleksowe prowadzone z wojskami lub z wojskami i ze strzelaniem[2].

Ćwiczenia zgrywające służą przygotowaniu pododdziałów do wykonywania podstawowych zadań bojowych poprzez stopniowe zgrywanie elementów ugrupowania bojowego bez sprzętu i ze sprzętem, eksponują przede wszystkim zagadnienia związa-

---

1 J. Halik, *System szkolenia wojsk...*, dz. cyt., s. 77.
2 Tamże, s. 78.

ne z formowaniem ugrupowania (szyku) marszowego, przedbojowego i bojowego pododdziałów.

Ćwiczenia sprawdzające realizuje się w celu sprawdzenia stopnia przygotowania pododdziałów do wykonywania zadań bojowych, wyeliminowania stwierdzonych błędów, niedociągnięć w tym zakresie. Ćwiczenia te rozpoczynają się najczęściej wykonawstwem takich czynności (działań), które pozwalają osiągnąć nakazany stan gotowości bojowej.

Ćwiczenia kompleksowe prowadzone są zazwyczaj na zakończenie procesu szkolenia taktycznego pododdziałów. Charakteryzują się różnorodnością działań taktycznych (kompleks zagadnień szkoleniowych), a przede wszystkim odzwierciedlają zakres zadań wykonywanych przez kompanię, batalion w składzie oddziału (brygady, pułku). W ćwiczeniach kompleksowych z reguły prowadzone są strzelania pododdziałów z broni indywidualnej, zespołowej i pokładowej.

Wymienione ćwiczenia za wyjątkiem ćwiczeń sprawdzających prowadzi się jako ćwiczenia jednostronne z pozorowanym przeciwnikiem. Pozorowany przeciwnik jak również pole walki – sytuacja tarczowa – w ćwiczeniu (fragmencie ćwiczenia) ze strzelaniem odznaczają się największym realizmem pola walki i są najwyższym, najskuteczniejszym sprawdzianem umiejętności taktycznych i ogniowych.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają stwierdzić, że w szkoleniu można stosować specyficzne formy organizacyjne szkolenia tzw. **zgrupowania szkoleniowe** w postaci szkolenia blokowego, potokowego i zintegrowanego.

Szkolenie blokowe polega na łączeniu kilku tematów (zajęć) z danego przedmiotu realizowanych na specjalnym obiekcie bazy szkoleniowej zazwyczaj pod kierownictwem lub nadzorem dowódcy (oficera – specjalisty rodzajów wojsk) odpowiedzialnego za szkolenie w danym przedmiocie.

Szkolenie potokowe polega na nauczaniu (kolejno zmieniających się pododdziałów) realizowanym zwykle w kilku blisko położonych obiektach szkoleniowych, z których każdy przeznaczony jest do nauki innego przedmiotu. Po zakończeniu ćwiczeń na poszczególnych obiektach, pododdziały w sposób potokowy przechodzą na następne obiekty i kontynuują szkolenie. Szkolenie takie prowadzi w reguły dowódca wraz z zespołem instruktorów.

Szkolenie zintegrowane zwane też często systemem szkolenia polega na tym, że jednocześnie szkoli się kilka pododdziałów (co najmniej batalion) przy wykorzystaniu bazy szkoleniowej, umożliwiającej rotację grup na punktach nauczania i wyspecjalizowanej kadry instruktorskiej pod nadzorem dowódcy batalionu – kierownika ćwiczenia. Integracja szkolenia w tym przypadku obejmuje do kilka przedmiotów (zajęć), a nawet specjalności.

Zgodzić się należy ze stwierdzeniem, że najdoskonalszą i najbardziej zbliżoną do realiów współczesnego pola walki formą szkolenia są **ćwiczenia z wojskami**.

W ćwiczeniach z wojskami dąży się do wykonania określonego zadania bojowego w warunkach maksymalnie zbliżonych do rzeczywistych warunków pola walki i specyfiki współczesnych zagrożeń, uczą się (doskonalą) praktycznego rozwiązywania problemów z zakresu przygotowania i prowadzenia walki lub wykonywania innych zadań (np. zwalczania terroryzmu). Ćwiczenia z wojskami zapewniają właściwe zgranie i przygotowanie do działań grup bojowych (zadaniowych) oraz zsynchronizowanie działań dowództw i komponentów rodzajów sił zbrojnych (rodzajów wojsk) do prowadzenia działań połączonych lub udziału w operacjach połączonych w układzie narodowym, sojuszniczym lub koalicyjnym.

Ćwiczenia z wojskami obejmują: ćwiczenia taktyczne i taktyczno-specjalne (rozpoznawcze, artyleryjskie, łączność, logistyczne itp.) i są prowadzone w warunkach użycia broni masowego rażenia i wystąpienia zdarzeń innych niż uderzenia tą bronią, a także z użyciem lub bez użycia środków bojowych. Celem ćwiczeń z wojskami jest doskonalenie dowódców, zgrywanie działania dowództw i sztabów z działaniem wojsk oraz doskonalenie umiejętności i nawyków niezbędnych w walce, a także wyrabianie odporności psychicznej i fizycznej żołnierzy. Ponadto, mogą one być prowadzone w celu sprawdzenia gotowości oddziałów, pododdziałów do podjęcia działań przed rozpoczęciem określonych zadań (misji) lub w ramach inspekcji oraz jako instruktażowo-metodyczne, pokazowe, badawcze.

Treścią ćwiczeń z wojskami jest praktyczna realizacja zadań wynikających z przeznaczenia oddziałów i pododdziałów z uwzględnieniem prowadzenia działań w wymiarze powietrzno-lądowym, w warunkach skażeń oraz w różnych warunkach atmosferycznych, pory roku i doby, terenowych, a także klimatycznych – zbliżonych

do rzeczywistych warunków realizacji przewidywanych dla nich zadań w tym zadań wydzielonych komponentów do działania poza granicami kraju.

Tematykę ćwiczeń z wojskami określa się na podstawie głównego zadania szkoleniowego, rozkazów i zarządzeń przełożonych, zgodnie z przeznaczeniem bojowym oddziału (pododdziału). Czas trwania ćwiczenia powinien zapewnić pełną realizację zagadnień szkoleniowych i osiągnięcie zakładanych celów szkoleniowych. Tematykę i czas określa kierownik ćwiczenia (dowódca prowadzący ćwiczenie).

Ćwiczenia z wojskami prowadzi się jako:

– ćwiczenia taktyczne jednorodnych pododdziałów - plutonu, kompanii, batalionu (równorzędnych) oraz grup zadaniowych (taktycznych grup bojowych) – kompanijnych, batalionowych;

– ćwiczenie grup zadaniowych, tworzonych na bazie jednostek operacyjnych od szczebla pułku, brygady (równorzędnej wraz z jednostkami wsparcia i zabezpieczenia;

– ćwiczenie komponentu rodzajów sił zbrojnych – przygotowujące do działań połączonych;

– ćwiczenie połączonych komponentów rodzajów sił zbrojnych – przygotowujące i zgrywające do działań wydzielonych wojsk Sił Zbrojnych RP do prowadzenia operacji połączonej w układzie narodowym i sojuszniczym.

W ramach ćwiczeń z wojskami mogą być realizowane zadania ogniowe z użyciem środków bojowych (ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem) lub z wykorzystaniem symulatorów strzelań. Strzelanie w ćwiczeniu z wojskami stanowi odrębny element organizacyjny ćwiczenia i nie może zakłócać dynamiki przebiegu działań taktycznych. Dlatego też, prowadzi się je przed rozpoczęciem ćwiczenia lub w ostatnim jego etapie.

Ćwiczenia taktyczne z wojskami przygotowują i prowadzą przełożeni dowódcy ćwiczącego szczebla lub, jeżeli zachodzi taka potrzeba przełożeni wyższego szczebla. W toku ich przygotowania oraz prowadzenia pełnią oni funkcję kierownika ćwiczenia i ponoszą pełną odpowiedzialność za ich jakość i efektywność. Są ponadto zobowiązani do realizacji wszystkich niezbędnych zamierzeń organizacyjno – metodycznych zapewniających pełne osiągnięcie założonych celów szkoleniowych ćwiczenia.

4.4. Planowanie szkolenia pododdziałów wojsk lądowych

Planowanie szkolenia wojsk jest jedną z głównych, a zarazem integralna częścią systemu planowania działalności bieżącej w Siłach Zbrojnych RP. Celem planowania na szczeblu oddziału (pododdziału) jest określenie zadań szkoleniowych i innych zasadniczych przedsięwzięć oraz form, metod (sposobów) ich realizacji, a także środków materiałowo – technicznych zapewniających zorganizowaną i skorelowaną w czasie działalność na określonym szczeblu dowodzenia (kierowania)[1].

Analiza poszczególnych definicji planowania szkolenia prowadzi do stwierdzenia, że przedmiotem tego planowania jest działalność bieżąca jednostki (oddziału, batalionu) obejmująca wszystkie zamierzenia szkoleniowe i inne zasadnicze przedsięwzięcia, których realizacja pozwoli dowódcy osiągnąć założony cel polegający na przygotowaniu jednostki do wykonywania zadań przewidzianej dla niej na przyszłym polu walki lub w misji. Istotą planowania na szczeblu oddziału (batalionu) jest właściwe zrozumienie przez dowódcę głównego zadania szkoleniowego, jakie zostało postawione przez przełożonego na określony okres (roku, miesiąca) i przekształcenie go na własne cele i zadania szkoleniowe, a także przedsięwzięcia szkoleniowe (ćwiczenia, treningi itp.), które stanowią podstawę do opracowania planów szkolenia.

Całokształtem planowania szkolenia w oddziale (batalionie) kieruje dowódca danego szczebla. Natomiast za koordynację planowanych przedsięwzięć, a także ich realizację odpowiedzialny jest zastępca dowódcy, szef sztabu lub inna osoba funkcyjna wyznaczona przez dowódcę.

Na szczeblu oddziału (batalionu) planowanie działalności bieżącej prowadzone jest w cyklach rocznym, miesięcznym i tygodniowym. Planowanie roczne ma zapewnić sprawną realizację zasadniczych przedsięwzięć wynikających z rozkazu szkoleniowego i innych dokumentów normatywnych i planistycznych.

Planowanie działalności szkoleniowej w cyklu miesięcznym służy uszczegółowieniu, aktualizacji i koordynacji realizacji zadań wynikających z planu rocznego, obowiązujących dokumentów normatywnych oraz bieżących potrzeb. Planowanie ty-

---

1 J. Halik, *System szkolenia wojsk lądowych...*, dz. cyt., s. 83.

godniowe w pododdziale zapewnia uszczegółowienie przedsięwzięć dla właściwej organizacji i przebiegu realizacji zadań.

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, że planowanie szkolenia wojsk jako część planowania działalności bieżącej polega ono na określeniu zadań bądź celów jakie zamierza się osiągnąć oraz przedsięwzięć i terminów ich realizacji, a także na ustaleniu i zorganizowaniu ich wszechstronnego zabezpieczenia. Do głównych czynności składających się na planowanie szkolenia i pozostałych przedsięwzięć działalności bieżącej zalicza się wypracowanie i określenie (podjęcie) decyzji oraz sprecyzowanie głównych działań zabezpieczających jej wykonanie, a także opracowanie określonych dokumentów planistycznych.

Planowanie jest procesem, w którym ma miejsce projektowanie oraz wybór – powzięcie decyzji – takiego wariantu przyszłego działania, który w określonych i przewidywanych warunkach zapewni efektywne wykonanie zadania. Ideą planowania szkolenia jest właściwe zrozumienie i przekształcenie zadań postawionych przez przełożonych na konkretne przedsięwzięcia szkoleniowe do realizacji – stosowanie do możliwości i specyfiki danego szczebla.

Podstawę planowania działalności szkoleniowej w cyklu rocznym i miesięcznym stanowią dokumenty rozkazodawcze i planistyczne, a w szczególności decyzja dowódcy oraz wytyczne do planowania szefów pionów funkcjonalnych szczebla nadrzędnego, wnioski z realizacji zadań w roku (miesiącu) minionym, przewidywane do realizacji zamierzenia własne oraz propozycje podwładnych.

Decyzja szkoleniowa jest niejako następstwem zarówno analizy dokumentów planistycznych oraz zadań postawionych przez przełożonego, a także oceny sytuacji szkoleniowo-wychowawczej. Podejmowana jest przez dowódcę oddziału podczas odprawy planistycznej, stanowi ona podstawę do planowania, organizowania i zabezpieczenia materiałowo-technicznego procesu szkolenia.

Proces wypracowania decyzji odnośnie działalności szkoleniowo-wychowawczej (tzw. decyzji szkoleniowej) w oddziale obejmuje:

– analizę zadań, kalkulację czasu i określenie terminów wykonania czynności związanych z podjęciem decyzji oraz planowaniem szkolenia;

– ocenę sytuacji szkoleniowo-wychowawczej w oddziale (pododdziałach) i wypracowanie koncepcji szkolenia wojsk w nadchodzącym roku (miesiącu);

– podjęcie decyzji i ogłoszenie zamiaru realizacji szkolenia z uwzględnieniem innych przedsięwzięć działalności bieżącej w oddziale (pododdziale);

– postawienie zadań wykonawcom, wydanie wytycznych w zakresie planowania, organizacji i zapewnienia środków materiałowo – technicznych[1].

Po analizie dokumentów normatywnych oraz zadań postawionych przez przełożonego dowódca dokonuje wstępnej oceny sytuacji szkoleniowej, na podstawie której określa **zamiar organizacji działalności szkoleniowo-wychowawczej**. Następnie ogłasza on wobec swojego zastępcy, szefa sztabu, oficerów poszczególnych komórek sztabu, a także dowódców bezpośrednio podległych pododdziałów zamiar do szkolenia oddziału (pododdziału).

Ocena sytuacji szkoleniowo-wychowawczej jest swoistym rozliczaniem z zadań i prowadzi się ją w celu ustalenia aktualnego stanu morale, dyscypliny i porządku wojskowego oraz poziomu wyszkolenia pododdziałów, w tym osiągnięć, niedociągnięć i przyczyn tego stanu rzeczy. Przybiera ona formę odprawy rozliczeniowo-zadaniowej.

Wyciągnięcie właściwych wniosków z oceny sytuacji szkoleniowo-wychowawczej pozwala dowódcy stwierdzić czy w minionym roku, (miesiącu) oddział osiągnął postawiony przed nim cel szkoleniowy?. Ponadto trafne wnioski stanowią podstawę wyjściową do wypracowania określonych wariantów (możliwości) realizacji szkolenia w nadchodzącym roku (miesiącu).

Szef sztabu – jako odpowiedzialny za planowanie – formułuje **koncepcję działalności szkoleniowo-wychowawczej** w następnym roku (miesiącu). Właśnie z tej koncepcji powinno wynikać, jakie przedsięwzięcia i tematykę należy realizować, aby oddział (pododdział) był gotowy do realizacji zadania głównego roku.

Następnie w procesu wypracowania decyzji szkoleniowej dowódca wygłasza **decyzję organizacji działalności szkoleniowo-wychowawczej** w nadchodzącym roku (cyklu) szkoleniowym, przekazuje najważniejsze zadania do realizacji oraz wydaje wytyczne do planowania szczegółowego i zabezpieczenia logistycznego procesu szkolenia. Decyzja ta jest efektem pracy myślowej dowódcy i sztabu. Wypracowana zespołowo jest równocześnie jednoosobowym aktem woli dowódcy, który ogłasza ją podczas odprawy planistycznej w obecności zastępcy, szefa sztabu oraz bezpośrednio

---

1 J. Halik, *System szkolenia wojsk...*, dz. cyt., s. 86-87.

podległych dowódców pododdziałów, a także innych osób funkcyjnych biorących udział w procesie wypracowania decyzji szkoleniowej. Obejmuje ona najczęściej:

– wnioski z oceny działalności szkoleniowo-wychowawczej;

– myśl przewodnią działalności szkoleniowo-wychowawczej na kolejny rok (miesiąc);

– zadania realizowane w poszczególnych dziedzinach w skali całego oddziału (pododdziału);

– zadania szkoleniowo-wychowawcze poszczególnych pododdziałów oraz komórek zabezpieczających realizację tych zadań[1].

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, że w następstwie wypracowania decyzji szkoleniowej dochodzi do planowania szczegółowego i wykonania dokumentów planistycznych przez sztab oddziału (pododdziału). W trakcie planowania szczegółowego precyzuje się terminy, wykonawców, uczestników, formy i metody zajęć oraz rodzaje ćwiczeń.

Wykonanie dokumentów planistycznych i ich akceptacja przez przełożonego kończy cały proces planowania działalności bieżącej w tym szkolenia. Dokumenty te – bez względu na szczebel struktury organizacyjnej wojska – są sformalizowane i opracowywane cyklicznie w skali roku, miesiąca i tygodnia.

W wyniku **planowania rocznego** opracowuje się:

1. W ***korpusie, związkach taktycznych*** następujące dokumenty planistyczne:

– rozkaz dowódcy do działalności danego szczebla w roku następnym;

– specjalistyczne wytyczne szefów pionów funkcjonalnych;

– plan zasadniczych przedsięwzięć danego szczebla oraz stosownie do potrzeb plany zasadniczych przedsięwzięć komórek wewnętrznych, pionów funkcjonalnych;

– plan szkolenia uzupełniającego kadry i pracowników wojska;

– inne dodatkowe dokumenty planistyczne – stosownie do potrzeb.

2. W ***oddziałach*** (równorzędnych) opracowuje się[2]:

– plan zasadniczych przedsięwzięć oddziału (równorzędnego);

---

1 J. Halik, *System szkolenia wojsk lądowych...*, dz. cyt., s. 92.

2 *Instrukcja o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w SZRP*, Szt. Gen. WP, Warszawa 2001, s. 15.

– plan szkolenia uzupełniającego kadry i pracowników wojska;

– diagram, szkolenia oddziału;

– inne (dodatkowe) dokumenty planistyczne – stosownie do potrzeb.

Plan zasadniczych przedsięwzięć oddziału na rok przedstawia całokształt działalności bieżącej oddziału w danym roku. Jego treść wynika z przeznaczenia oddziału, w tym zadań jakie ma do realizacji w ramach przygotowania się do działań bojowych (misji) ujętych w dokumentach planistycznych przełożonego i obowiązujących programach szkolenia pododdziałów. Podstawę do jego opracowania stanowią zadnia wynikające z planu zasadniczych przedsięwzięć szczebla nadrzędnego, rozkaz dowódcy szczebla nadrzędnego, wytyczne szefów pionów funkcjonalnych, przewidywane do realizacji zamierzenia własne, propozycje podwładnych oraz wnioski z realizacji zadań w roku minionym[1].

Plan szkolenia uzupełniającego kadry i pracowników wojska dowództwa oddziału jest podstawowym dokumentem normującym proces szkolenia uzupełniającego. Wykonuje się go na dany rok planowania, uwzględniając zadania szkoleniowe zawarte w dyrektywie szefa Sztabu Generalnego WP, rozkazach i wytycznych przełożonych oraz własne potrzeby wynikające ze specjalności i charakteru realizowanej działalności służbowej. Plan ten opracowuje osoba wyznaczona przez dowódcę (szefa sztabu). Zamierzenia tego planu ujmuje się również w miesięcznych planach zasadniczych przedsięwzięć.

Diagramy szkolenia opracowuje się dla pododdziałów szczebla kompania (równorzędny). Sporządzają je bezpośredni przełożeni dowódcy pododdziału (kompanii) lub osoby funkcyjne odpowiedzialne za wyszkolenie pododdziałów[2].

W wyniku **planowania miesięcznego** opracowuje się:

1. W rodzajach wojskach lądowych, okręgach wojskowych, korpusie, związkach taktycznych następujące dokumenty planistyczne[3]:

– plan zasadniczych przedsięwzięć;

---

1 J. Halik, *System szkolenia wojsk lądowych...*, dz. cyt., s. 96.
2 *Instrukcja o planowaniu i* rozliczaniu..., dz. cyt., s. 17.
3 Tamże, s. 19.

– plany zasadniczych przedsięwzięć pionów funkcjonalnych i komórek wewnętrznych – stosownie do potrzeb;

– ramowe miesięczne plany szkolenia pododdziałów wchodzących w skład oddziałów, a także samodzielnych pododdziałów;

– inne plany wynikające ze specyfiki rodzajów sił zbrojnych (rodzajów wojsk).

2. W oddziałach (równorzędnych) opracowuje się:

– plan zasadniczych przedsięwzięć oddziału na miesiąc;

– ramowy miesięczny plan szkolenia pododdziałów ogólnowojskowych i rodzajów wojsk.

W planie zasadniczych przedsięwzięć oddziału na miesiąc ujmuje się przewidywane w danym miesiącu przedsięwzięcia szczebla nadrzędnego, w których uczestniczyć będzie dowództwo (sztab) oraz pododdziały jednostki, a także przedsięwzięcia i zamierzenia własne oraz szczebla podległego wraz z określeniem odpowiedzialnych, za wykonanie przedsięwzięcia, uczestników, miejsca i terminu realizacji. Plan zasadniczych przedsięwzięć oddziału na miesiąc sporządza się w terminie do 28 dnia każdego miesiąca, poprzedzającego miesiąc objęty planowaniem.

Ramowe miesięczne plany szkolenia opracowuje się dla pododdziałów (batalionów) wchodzących w skład oddziału, a także samodzielnych pododdziałów rodzajów wojsk. Dokument jest wykonywany w formie tabelarycznej, przedstawia przewidywane do realizacji zasadnicze przedsięwzięcia dowódcy i zamierzenia szkoleniowe pododdziałów (kompanii) zgodnie z diagramem i programem szkolenia. Ujmuje także inne zasadnicze przedsięwzięcia szkoleniowo – wychowawcze. Ramowy miesięczny plan szkolenia opracowuje się w terminie do 28 każdego miesiąca poprzedzającego miesiąc objęty planowaniem.

W wyniku **planowania tygodniowego** w pododdziale (kompanii, samodzielnym plutonie) wykonuje się **tygodniowy plan szkolenia**. Plan na kolejny tydzień wykonuje się na trzy dni przed rozpoczęciem nowego tygodnia (do czwartku).

Za programową działalność i uzyskiwane efekty w zakresie szkolenia bojowego wojsk oddziału (pododdziału) ponoszą odpowiedzialność dowódcy. Analiza literatury przedmiotu wykazała, że główną zasadą, którą winni kierować się dowódcy wszystkich szczebli dowodzenia, a szczególnie dowódca oddziału, batalionu i dowódcy po-

zostałych pododdziałów to formuła następująca **Dowodzisz – Szkolisz – Odpowiadasz**. Według niej dowódcy poszczególnych taktycznych szczebli dowodzenia są odpowiedzialni za wyszkolenie, a w jego efekcie za zdolność bojową bezpośrednio podległych komórek organizacyjnych.

W myśl zasady **Dowodzisz – Szkolisz – Odpowiadasz** dowódca oddziału oraz podlegli mu dowódcy batalionów (równorzędnych) odpowiadają za:

– przygotowanie podległych dowódców do kierowania działalnością szkoleniowo – metodyczną oraz do planowania, organizowania działań taktycznych (operacyjnych) i dowodzenia w walce (misji);

– zgranie podległych struktur dowodzenia w sprawnym funkcjonowaniu w czasie walki lub misji;

– przygotowanie i zgranie systemu dowodzenia, rozpoznania, ognia oraz zabezpieczenia bojowego i logistycznego dowodzonego przez siebie oddziału (pododdziału);

– przygotowanie pododdziału do prowadzenia działań taktycznych (operacyjnych);

– ocenę poziomu wyszkolenia i zdolności bojowej podległych pododdziałów (o jeden szczebel niżej) oraz działalności funkcyjnych odpowiedzialnych za zapewnienie tej zdolności;

– właściwą eksploatację i utrzymanie w wysokiej sprawności technicznej powierzonego uzbrojenia i sprzętu wojskowego[1].

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, że dowódca (w ramach swoich kompetencji) biorąc pod uwagę odpowiedzialność za stopień przygotowania pododdziałów jest uprawniony do wnoszenia stosownych poprawek do programów szkolenia wojsk. W tym zakresie ma on prawo zwiększyć liczbę dni szkoleniowych w tygodniu i liczbę godzin w dniu szkoleniowym; wprowadzić inny niż przewiduje program podział czasu szkoleniowego na poszczególne przedmioty; zrezygnować z określonych w programie tematów, lub wprowadzić do niego nowe; ustalić niezbęd-

1 J. Halik, *System szkolenia wojsk...*, dz. cyt., s. 104.

ną ilość sprzętu technicznego oraz środków materiałowo – technicznego zabezpieczenia zajęć (ćwiczeń).

Programy szkolenia wojsk określają w każdym etapie szkolenia zakres wiedzy i umiejętności indywidualnych oraz zespołowych, jakie powinny być opanowane przez poszczególnych specjalistów i pododdziały po zrealizowaniu określonych przedmiotów szkolenia bojowego. Dowódca oddziału (batalionu) stosowanie do zadania głównego oraz warunków realizacji określa zadania szkoleniowe dla pododdziałów batalionów, kompanii. Może także według potrzeb korygować i ustalać kolejność przerabiania tematów lub zajęć, uwzględniając przy tym korelację pionową i poziomą poszczególnych przedmiotów np.: szkolenia taktycznego w stosunku do pozostałych przedmiotów szkolenia bojowego, zmiany w przydziale obiektów szkoleniowych oraz w zakresie materiałowo-technicznego zabezpieczenia procesu szkolenia (doskonalenia).

W ramach odpowiedzialności dowódców za przygotowanie bezpośrednio podległych dowódców do szkolenia wojsk mieści się także odpowiedzialność za działalność metodyczną. Zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności do kierowania i prowadzenia działalności metodyczno–szkoleniowej podległych dowódców przygotowuje się poprzez instruktaże do zajęć (ćwiczeń), kursy (zajęcia) instruktorsko-metodyczne oraz zajęcia (ćwiczenia) instruktażowo–metodyczne[1].

Instruktaży do zajęć (ćwiczeń) udzielają każdorazowo przełożeni (kierownicy) w miejscu ich prowadzenia z takim wyprzedzeniem czasowym, aby podlegli dowódcy (instruktorzy) mogli się do nich przygotować.

Zajęcia instruktorsko-metodyczne **prowadzą** (według potrzeb):

– dowódcy kompanii – na szczeblu plutonu;

– dowódcy plutonów – na szczeblu drużyny (załogi).

– Kursy instruktorsko – metodyczne prowadzą:

– dowódcy oddziałów dla dowódców batalionów – raz w roku;

– dowódcy batalionów dla dowódców kompanii – raz w roku;

– dowódcy batalionów – dla dowódców plutonów – w zależności od potrzeb, jednak nie rzadziej niż raz w roku[2].

---

1 *Program szkolenia...*, dz. cyt., s. 10.

2 J. Halik, *System szkolenia wojsk...*, dz. cyt., s. 106.

Zajęcie (ćwiczenie) instruktażowo metodyczne na dany temat organizuje się i prowadzi przed pierwszymi zajęciami (ćwiczeniami) w danym roku (okresie) szkoleniowym:

– batalionu – jedno w związku taktycznym prowadzi wyznaczony dowódca oddziału;

– kompanii – jedno w oddziale prowadzi wyznaczony dowódca batalionu.

Dowódca oddziału jest odpowiedzialny za kierowanie działalnością metodyczno-szkoleniową na tym szczeblu oraz jak najlepsze przygotowanie metodyczne bezpośrednio podległych dowódców batalionów (równorzędnych) do kierowania i prowadzenia tej działalności w dowodzonych przez nich pododdziałach.

Dowódca batalionu (równorzędny) jest zobowiązany do kierowania działalnością metodyczno-szkoleniową w dowodzonym przez siebie pododdziale oraz utrzymywanie wysokiego poziomu metodycznego przygotowania dowódców kompanii do organizacji i prowadzenia plutonowych zajęć (ćwiczeń) taktycznych, a dowódców samodzielnych plutonów do prowadzenia zajęć z drużynami.

Dowódca kompanii (równorzędny) odpowiada za poziom wyszkolenia podległych mu pododdziałów, w tym przygotowanie instruktorsko-metodyczne dowódców plutonów do prowadzenia zajęć (ćwiczeń) z drużyną oraz innych ważniejszych programowych zajęć szkolenia bojowego. Dowódca kompanii jest najczęściej kierownikiem zajęć (ćwiczeń) plutonowych, zatem odpowiada za przygotowanie do nich dowódców plutonów i szefa kompanii, będących instruktorami na punktach nauczania.

Dowódca plutonu odpowiada za właściwy poziom metodyczny prowadzonych przez siebie zajęć oraz przygotowanie podległych mu dowódców drużyn (załóg) w roli instruktorów na punktach nauczania i do prowadzenia programowych zajęć z drużynami.

W czasie szkolenia programowego oraz ćwiczeń dowódca ocenia stopień wyszkolenia bojowego wojsk. Dokonuje tego poprzez cykliczne (miesięczne, okresowe, roczne) wystawianie ocen za wiedzę, umiejętności, czynności (działanie) kadrze oraz pododdziałom.

Sprawdzenia stanu wyszkolenia pododdziałów dokonuje się zazwyczaj w formie:

– testu umiejętności praktycznych z zakresu taktyki ogólnej i rodzajów wojsk, szkolenia ogniowego, szkolenia logistycznego oraz regulaminów – po miesiącu szkolenia podstawowego;

– egzaminu praktycznego z zakresu taktyki ogólnej i rodzajów wojsk, szkolenia ogniowego, szkolenia logistycznego i regulaminów, a także z wychowania fizycznego na zakończenie szkolenia elewów w ośrodkach szkolenia specjalistycznego, a żołnierzy funkcji prostych w jednostkach wojskowych;

– zawodów użyteczno-bojowych z zakresu wyszkolenia bojowego drużyny (plutonu);

– ćwiczenia taktycznego – z zakresu szkolenia kompanii (batalionu) na zakończenie okresu szkolenia.

Po przeprowadzonych sprawdzianach wystawia się oceny. Meldunek w tym zakresie składa dowódca swemu przełożonemu w terminach ustalonych obligatoryjnie lub na żądanie.

Rozdział 5.

PODSYSTEM SZKOLENIA REZERW OSOBOWYCH

Szkolenie rezerw osobowych dla potrzeb systemu obronnego państwa traktowane jest jako jedno z głównych przedsięwzięć realizowanych przez Siły Zbrojne RP, a w tym także przez wojska lądowe. Zasadniczo wpływa ono na zdolności bojowe wojsk do podjęcia przez nie działań zgodnie z ich przeznaczeniem.

W wyniku głębokich zmian systemu szkolenia wojsk modyfikacji ulega również podsystem szkolenia rezerw osobowych. Dlatego pojawiła się potrzeba zbadania zmian zachodzących w tym obszarze. Stąd pytanie: *Jak przebiega organizacja i funkcjonowanie podsystemu szkolenia rezerw osobowych?* stało się głównym celem badań.

5.1. Szkolenie rezerw osobowych w okresie pokoju

Szkolenie rezerw osobowych stanowi integralna część działalności szkoleniowej dowództw, sztabów i wojsk. Organizuje się je w celu systematycznego doskonalenia kwalifikacji żołnierzy rezerwy w wykonywaniu obowiązków wynikających z przewidzianych dla nich stanowisk (funkcji) w czasie wojny oraz przygotowaniu zespołowego (w składzie załogi, obsługi, pododdziału, oddziału, związku taktycznego) do wykonywania zadań, zwłaszcza taktyczno-ogniowych[1].

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, że w sposób istotny zmieniły się warunki przeszkalania wojskowego studentów i absolwentów wyższych uczelni cywilnych. Skrócenie czasu trwania zasadniczej służby wojskowej ściśle wiąże się ze zmianą zakresu szkolenia w ramach tej służby. Skutkuje to istotnymi ograniczeniami

---

1 *Instrukcja o szkoleniu rezerw osobowych oraz zgrywaniu bojowym uzupełnianych i mobilizowanych jednostek wojskowych*, Szt. Gen. WP, Warszawa 1994, s. 4.

szkolenia młodszych specjalistów i operatorów sprzętu w ramach zasadniczej służby wojskowej.

W związku z powyższym zasadniczego znaczenia nabiera określenie czynników wpływających na szkolenie rezerw osobowych. Decydują one o kształcie podsystemu tego szkolenia. Do głównych czynników wpływających na szkolenie rezerw osobowych zaliczamy z jednej strony jakości podmiotu szkolenia (poziom wyszkolenia, wiek, cechy psychofizyczne), z drugiej natomiast możliwości zaplecza szkoleniowego (środki finansowe, środki materiałowo-techniczne, baza szkoleniowa) oraz nowe rozwiązania w ustawie pragmatycznej (powstanie nowego korpusu szeregowych zawodowych, skrócenie i zmiana zakresu szkolenia w ramach zasadniczej służby wojskowej).

Nowelizacja ustawy o powszechnym obowiązku RP z dnia 13.09.2002 r. powoduje znaczne zmiany w organizacji i funkcjonowaniu podsystemu szkolenia rezerw osobowych. Przewiduje ona, że żołnierz rezerwy może odbywać ćwiczenia wojskowe trwające do 24 godzin nie więcej jak 3 razy w roku, a pozostałe ćwiczenia raz w roku[1]. W przypadku gdy wymaga tego konieczność obrony, Rada Ministrów w drodze rozporządzenia może przedłużyć czas trwania ćwiczeń wojskowych o okres nie przekraczający łącznie sześciu miesięcy w ciągu roku[2]. Jakość rezerw osobowych jest jednym z zasadniczych elementów wpływających na zdolność bojową wojsk lądowych. Dlatego też konieczne jest cykliczne przeszkalanie żołnierzy rezerwy. Proces ten realizuje się w ramach ćwiczeń wojskowych i powinien obejmować zarówno rezerwistów posiadających przydziały mobilizacyjne, jak i przewidzianych na wojenne uzupełnianie sił zbrojnych.

Analiza literatury przedmiotu wykazuje, że zakres i intensywność szkolenia żołnierzy rezerwy jest zróżnicowana stosownie do kategorii gotowości i operacyjnego przeznaczenia jednostki wojskowej. Na podstawie wieloletnich doświadczeń można stwierdzić, że średni roczny okres szkolenia żołnierzy rezerwy posiadającej nadane przydziały mobilizacyjne wynosi około dziesięciu dni[3].

---

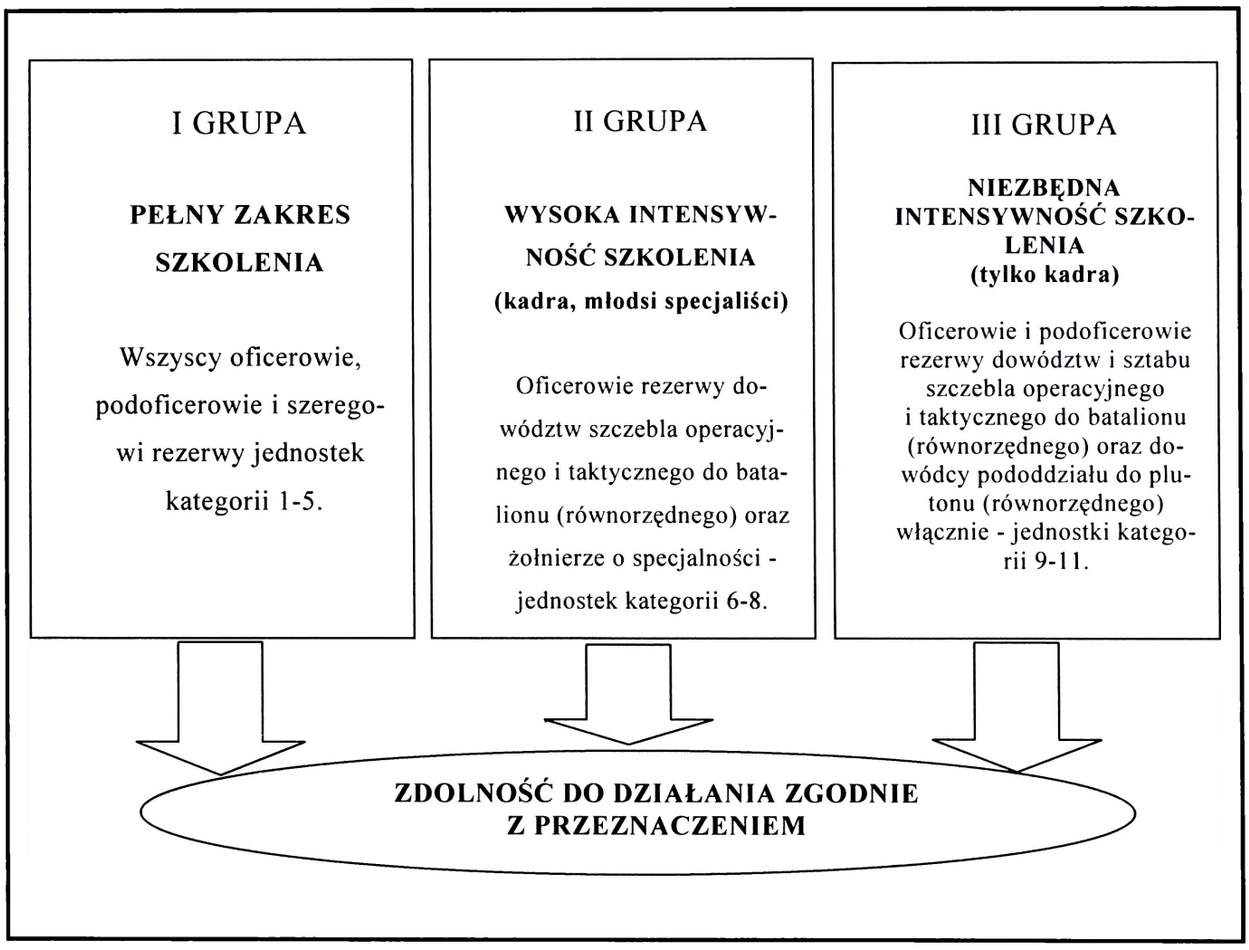
1 J. Wojnarowski, *Zarządzanie systemem mobilizacyjnych Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa, s. 55.
2 Ograniczeń tych nie stosuje się w przypadku ochotniczego zgłaszania się żołnierzy oraz udziału w zwalczaniu klęsk żywiołowych i katastrof przemysłowych.
3 J. Wojnarowski, *Zarządzanie systemem...*, dz. cyt., s. 56.

Nowe zasady szkolenia rezerw osobowych przewidują różną intensywność i zakres szkolenia w zależności od kategorii jednostek wojskowych (patrz rys.5.1.).

W jednostkach o najkrótszym czasie osiągnięcia gotowości przewiduje się pełny cykliczny zakres szkolenia kadry jak i szeregowych rezerwy.

W jednostkach o średnim czasie osiągania gotowości w cyklicznym szkoleniu będzie brała kadra rezerwy oraz szeregowi o specjalnościach decydujących o zdolności bojowej pododdziału, czyli młodsi specjaliści, operatorzy sprzętu, itp.

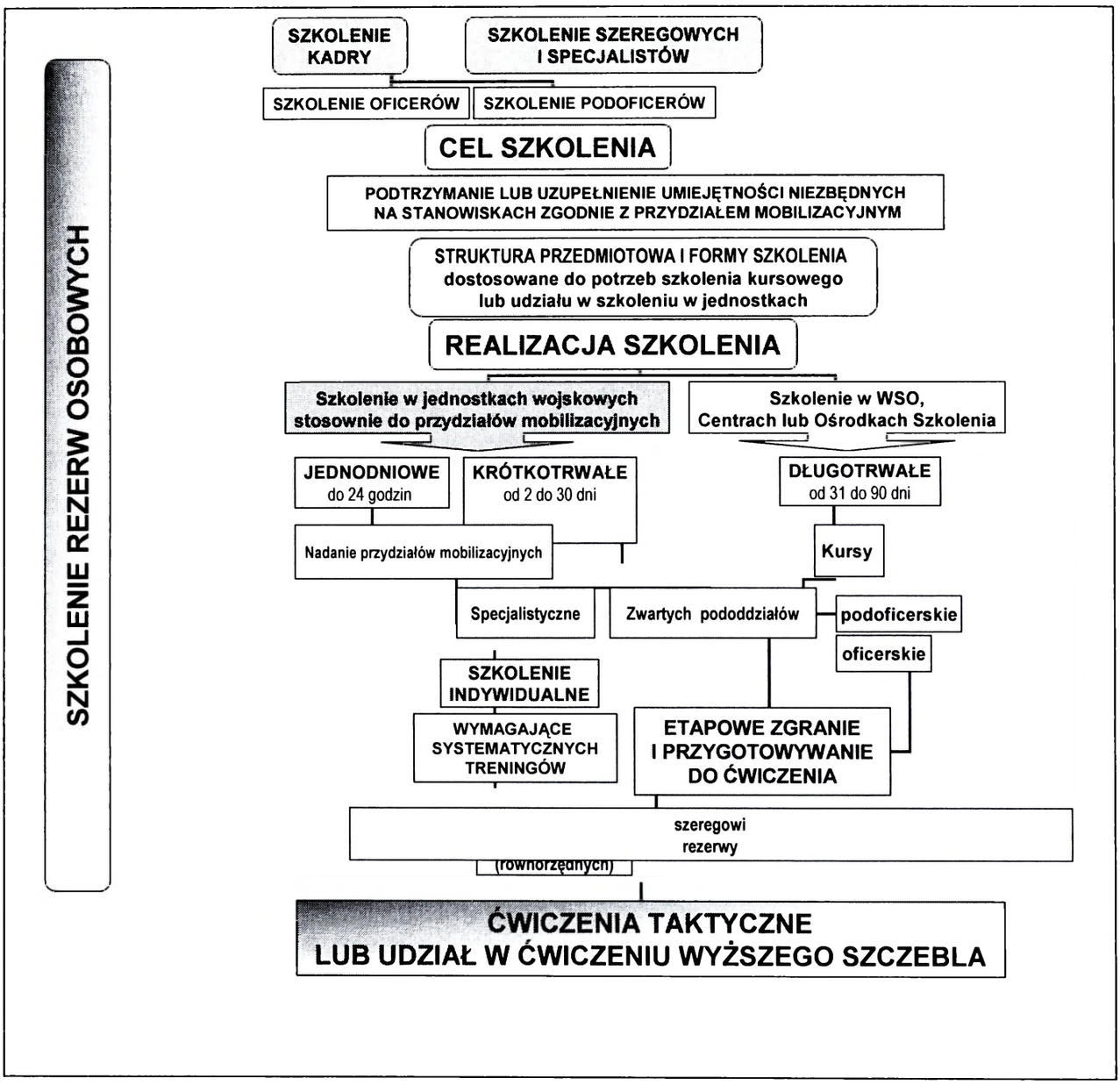
W jednostkach o długich czasach osiągania gotowości tylko szkolona będzie kadra rezerwy.



Rys. 5.1. Zakres szkolenia żołnierzy rezerwy

W szkoleniu rezerw osobowych zasadniczy wysiłek koncentruje się na powtarzającym się przeszkalaniu kadry rezerwy posiadającej przydziały mobilizacyjne do dowództw poziomu operacyjnego i taktycznego, do batalionu (równorzędnego) włącznie, dowódców pododdziałów do plutonu (równorzędnego) włącznie oraz

przeszkoleniu wojskowym studentów i absolwentów szkół wyższych. Proces szkolenia rezerw osobowych przedstawia rysunek 5.2.



Rys. 5.2. Proces szkolenia rezerw osobowych

Dąży się do tego, aby szkolenie rezerw osobowych prowadzone było w ramach najważniejszych przedsięwzięć szkoleniowych jednostek wojskowych tj. treningów i ćwiczeń dowódczo-sztabowych oraz ćwiczeń z wojskami, szkolenia poligonowego oraz kursów doskonalących w szkolnictwie wojskowym.

W szkoleniu rezerw osobowych wojsk wsparcia krajowego w pierwszej kolejności szkoleniem obejmuje się żołnierzy rezerwy pododdziałów przeznaczonych przeciwdziałaniu i likwidacji skutków klęsk żywiołowych i katastrof przemysłowych.

Planowanie szkolenia żołnierzy rezerwy odbywa się w cyklu sześcioletnim. Realizuje się je w ramach ćwiczeń wojskowych, w następującym wymiarze:

– ćwiczenia jednodniowe - do 24 godzin;

– ćwiczenia krótkotrwałe - od 2 do 30 dni;

– ćwiczenia długotrwałe - od 31do 90 dni[1].

Ćwiczenia jednodniowe organizuje się głównie w celu nadania przydziałów mobilizacyjnych, zapoznania z zadaniami wynikającymi z tych przydziałów. Prowadzi się je, w miarę możliwości, w dni wolne od pracy. Wykorzystuje się do tego celu bazę szkoleniową danego garnizonu.

W przypadku ćwiczeń krótkotrwałych odbywa się specjalistyczne doskonalenie wykonywania zadań na stanowiskach wynikających z nadanego przydziału mobilizacyjnego oraz zgrywanie pododdziałów i oddziałów do działania. Szkolenie odbywa się zarówno w garnizonie jak i na poligonie. Ćwiczenia krótkotrwałe prowadzone są z reguły etapowo np. w dni wolne od pracy. Mogą one przybierać jedną z następujących form:

– ćwiczenia zwartych pododdziałów (zgrywanie pododdziałów);

– ćwiczenia specjalistów wymagających systematycznych treningów;

– szkolenia doskonalącego kadry rezerwy;

– przekwalifikowania żołnierzy rezerwy.

Ćwiczenia długotrwałe mają na celu przygotowanie oficerów i podoficerów do objęcia kolejnych wyższych stanowisk służbowych. Organizuje się je w zależności od potrzeb związanych z gromadzeniem zasobów rezerw osobowych oraz podnoszeniem kwalifikacji kadry rezerwy w ramach kursu doskonalenia oficerów i podoficerów rezerwy. Kursy prowadzone są w wymiarze do 90 dni na bazie Wyższych Szkół Oficerskich oraz specjalistycznych centrów i ośrodków szkolenia.

Szczegółowe określenie celów, zakresu i formy szkolenia w ramach ćwiczeń wojskowych oraz terminy powoływania żołnierzy na ćwiczenia i czas ich trwania wchodzi w zakres kompetencji dowódców wojskowych2.

---

1 *Instrukcja o szkoleniu rezerw...*, dz. cyt., s. 5.
2 *Instrukcja o szkoleniu rezerw...*, dz. cyt., s. 6.

W przypadku braku w terytorialnych zasobach rezerw wyszkolonych, określonych specjalności wojskowych organizuje się kursy przekwalifikowania, które prowadzi się w ośrodkach i centrach szkolenia wojsk lądowych oraz wytypowanych jednostkach wojskowych. Przekwalifikowaniu podlegają oficerowie, podoficerowie i szeregowi rezerwy.

Szkolenie rezerw osobowych realizowane w czasie pokoju, kontynuuje się również po mobilizacyjnym rozwinięciu jednostek wojskowych.

5.2. Szkolenie rezerw osobowych po mobilizacyjnym rozwinięciu

W jednostkach wojskowych rozwiniętych i uzupełnionych w ramach mobilizacji należy prowadzić szkolenie zgrywające[1]. Zasadniczym celem przedsięwzięć realizowanych w ramach tego szkolenia jest przygotowanie i osiągnięcie gotowości dowództw, związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów do wykonania zadań bojowych, zgodnie z ich operacyjnym przeznaczeniem. Szkolenie to realizuje się po wykonaniu zadań mobilizacyjnych. Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, że szkoleniem tym objęci zostają zarówno żołnierze rezerwy jak i pozostający w strukturach organizacyjnych żołnierze etatu „P". Zapewnia to zgranie w pełni skompletowanych dowództw, związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów.

W szkoleniu zgrywającym oddziałów i pododdziałów po mobilizacyjnym rozwinięciu wyróżnia się następujące ***etapy***:

1. Indywidualne szkolenie żołnierzy rezerwy – specjalistów wojskowych.
2. Zgrywanie pododdziałów do kompanii (równorzędnej) włącznie, odbycie strzelań amunicją bojową i ćwiczeń taktycznych w ramach szkolenia poligonowego.
3. Zgrywanie batalionowych grup bojowych (równorzędnych).
4. Zgrywanie oddziału, związku taktycznego i przygotowanie ich do działań połączonych.

Szkolenie zgrywające realizowane jest w miejscu prowadzenia mobilizacji, w oparciu o koszarową i garnizonową bazę szkoleniową. Można je również przeprowadzić na dostępnym poligonie (w rejonach alarmowych lub innych wyznaczonych

---

1Tamże, s. 21.

miejscach). Szkolenie zgrywające szczegółowo planuje się i organizuje na pierwsze trzydzieści dni osiągania gotowości do działania. Jednostki o dłuższym czasie osiągania gotowości do podjęcia działań, na pozostały okres opracowują diagramy szkolenia.

Planowanie szkolenia na kolejne miesiące realizuje się zgodnie z zasadami planowania działalności bieżącej w siłach zbrojnych. Ponadto, dowództwa wojsk lądowych opracowują stosowne plany ustalające tryb i terminy wykorzystania ośrodków szkolenia poligonowego przez zmobilizowane oddziały, związki taktyczne. W planowaniu szkolenia żołnierzy rezerwy dowódcy jednostek wojskowych kierują się zadaniami określonymi przez przełożonego, przydzielonymi limitami środków bojowych i materiałowych oraz własnymi potrzebami w tym zakresie.

ZAKOŃCZENIE

ojska Lądowe SZ RP funkcjonują obecnie w warunkach gruntownej przebudowy strukturalnej i funkcjonalnej. Przystąpienie do Sojuszu Północnoatlantyckiego spowodowało zmiany zachodzące również w dziedzinie działalności szkoleniowej dowództw (sztabów) i wojsk, a ostatnio nawet szkolenia (kształcenia) kadr dowódczo--sztabowych. Szkolenie (kształcenie) profesjonalne w szkołach (ośrodkach) i uczelniach wojskowych czyni się coraz bardziej efektywne, nadążającym za wyzwaniami współczesnych, nowoczesnych armii. W doskonaleniu dowództw (sztabów) i wojsk wyższą jakość uzyskuje się głównie dzięki stosowaniu różnorodnych form i metod szkolenia stwarzających warunki występujące na polu walki lub misji.

W chwili obecnej ze względów proceduralnych koniecznością staje się wprowadzenie nowych rozwiązań w zakresie planowania i organizacji szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk. Jednak, aby nasze wojska lądowe spełniały stawiane przed nimi zadania, aby w pełni realizowały założenia narodowej doktryny obronnej i koncepcji strategicznej NATO należy czerpać doświadczenia ze szkolenia innych armii i wdrażać te, które są przydatne w polskich warunkach.

Reasumując niniejsza praca 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 (systemu szkolenia) nie jest uboższa od tej istniejącej w innych armiach.

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):

1. Proces szkolenia podporządkowany jest osiągnięciu zamierzonych celów szkolenia. Cele szkolenia spełniają, zatem nadrzędną rolę w systemie szkolenia sił zbrojnych, decydują o doborze treści, te zaś wywierają decydujący wpływ na dobór form i metod szkolenia. Precyzyjnie wyodrębnione cele są podstawą do zorganizowanego i efektywnego działania ukierunkowanego na ich osiągnięcie.

2. Osiąganie celów szkolenia Sił Zbrojnych RP uzależnione jest od skuteczności, sprawności i efektywności szkolenia oraz w znacznej mierze od podziału kompetencji pomiędzy poszczególnymi organami dowodzenia i osobami funkcyjnymi, a także zabezpieczenia potrzeb materiałowo-technicznych i finansowych procesu szkolenia.

3. Efektywność poszczególnych podsystemów szkolenia zależy od sprawnego funkcjonowania wszystkich elementów podsystemów oraz wzajemnych relacji występujących między nimi, ukierunkowanych na sprawną realizację zadań stojących przed siłami zbrojnymi (RSZ) podporządkowanym głównym celom szkolenia.

4. Kluczowe znaczenie dla efektywnego funkcjonowania systemu szkolenia sił zbrojnych ma właściwe przygotowanie kadry oraz dowództw do realizacji procesu szkolenia, poprzez prowadzenie działalności szkoleniowo-metodycznej, której nadaje się priorytetowe znaczenie

5. System profesjonalnego przygotowania kadr jest nierozerwalnie związany z podsystemem szkolenia rezerw osobowych. Szkolnictwo wojskowe oprócz kształcenia i przygotowania zawodowego kadr z korpusu: oficerów, podoficerów i szeregowych zawodowych jest także elementem podsystemu szkolenia rezerw osobowych.

6. Głęboka przebudowa organizacyjna i funkcjonalna wojsk lądowych, w tym przechodzenie na uzawodowienie armii, skrócenia cyklu szkolenia żołnierzy zasadniczej służby wojskowej spowodowała głębokie zmiany zachodzące w dziedzinie działalności szkoleniowej. Szkolenie wojsk musi coraz bardziej dostosowywać się do wyzwań nowoczesnych armii.

7. W szkoleniu wojsk wyższe efekty uzyskuje się głównie dzięki stosowaniu różnorodnych form i metod szkolenia stwarzających warunki zbliżone lub występujące na polu walki lub misji pokojowej. Zasadniczego znaczenia nabiera realizm szkolenia. Pozwala on ograniczyć do minimum straty powstałe w trakcje prowadzenia rzeczywistej walki (działań).

8. Ważnym czynnikiem wpływającym na szkolenie wojsk jest racjonalizacja jego kosztów (rachunku ekonomicznego). Podejmowane są działania umożliwiające ograniczenie ćwiczeń z wykorzystaniem sprzętu bojowego, wprowadzając do procesu szkolenia ćwiczenia z wykorzystaniem urządzeń szkolno-treningowych (symulato-

rów). Racjonalizacji szkolenia nie może obniżać efektywności szkolenia, w każdym przypadku musi zapewnić osiągnięcie zakładanych celów szkoleniowych.

9. Interoperacyjność wojsk powoduje konieczność wprowadzenia nowych rozwiązań w obszarze planowania i organizacji szkolenia wojsk. Aby wojska lądowe sprawnie realizowały stawiane przed nimi zadania należy czerpać z własnej wiedzy i doświadczeń a z dorobku innych armii adaptować te wartości, które znajdują realne zastosowanie w polskich warunkach.

10. Szkolenie żołnierzy rezerwy jest ściśle powiązane z możliwościami zaplecza szkoleniowego wojska. To właśnie warunki ekonomiczne (środki finansowe, środki materiałowo-techniczne, baza szkoleniowa) w zasadniczy sposób będą wpływać na organizację i funkcjonowanie podsystemu szkolenia rezerw osobowych.

11. Nowe uwarunkowania prawne (powstanie korpusu szeregowych zawodowych, skrócenie czasu trwania zasadniczej służby wojskowej) powodują konieczność dostosowania podsystemu szkolenia rezerw do nowej rzeczywistości. Skutkuje to powstaniem szeregu istotnych zmian w tym szkoleniu.

12. Ze względu na zobowiązania sojusznicze podsystem szkolenia rezerw osobowych będzie ewoluował w kierunku intensywnego szkolenia żołnierzy rezerw znajdujących się na przydziałach mobilizacyjnych jednostek wysokiej gotowości. Odbywa się to kosztem obniżenia wyszkolenia żołnierzy rezerwy jednostek pozostałych kategorii, w których realizowane będą szkolenia w ograniczonym wymiarze.

BIBLIOGRAFIA

Army Doctrine Publication, volume 4 TRAINING, Prepared under the Direcion of the Chief of the General Staff, British Army, 1996.

Army Doctrine Publication, volume 6 TRAINING FOR OPERATIONS, Prepared under the Direcion of the Chief of the General Staff, British Army, 1996.

Banach K., *Ćwiczenia sztabu*, Bellona tom XLIII nr 1/1934.

Bielecki A., *Komputerowe ćwiczenia dowódczo-sztabowe*, Przegląd Wojsk Lądowych nr 1/1998.

Bogusz J., *Dydaktyka wojskowa*, MON, Warszawa 1983.

Dawis R.H. Alexander L.T. Yelon S.L., *Konstruowanie systemu kształcenia. Jak doskonalić nauczanie*? PWN. Warszawa 1989.

Dulnak W., *Refleksje z ćwiczeń*, Przegląd Wojsk Lądowych nr 5/1997.

EPG - 2 (Exercise planning guide), Supreme Headquaters Allied Powers Europe B-7010 SHAPE, BELGIUM, 15 August 2000.

FM 25-100 Headquarters Departament of the Army, Washington D. C., 15 November 1988.

FM 25-101 Headquarters Departament of the Army, Washington D. C., 30 September 1990.

Halik J., *Ćwiczenia taktyczne i operacyjne jako forma kształcenia w wyższej uczelni wojskowej*, AON, Warszawa 1997.

Halik J., *Kierunki przebudowy i modernizacji oraz szkolenia Sił Zbrojnych RP w latach 2001 – 2006,* AON, Warszawa 2001.

Halik J., *Narodowy i sojuszniczy system oceny dowództw (sztabów) i wojsk*, AON, Warszawa 2000.

Halik J., Ślemp Wł.: *Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń operacyjno-taktycznych w wojskach lądowych państw NATO*, „Myśl Wojskowa" (kwartalnik) nr 1/1999.

Halik J., *System szkolenia wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP w czasie pokoju. Część III. Podstawowe podsystemy szkolenia wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2002.

Halik J., *System szkolenia wojsk lądowych SZ RP w czasie pokoju*, cz. I, II, III, AON, Warszawa 2002.

Halik J., **Wołejszo J.**, *Ćwiczenia wojskowe sił zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności*

Halik J.: *System szkolenia Wojsk Lądowych SZ RP,* AON, Warszawa 2001.

Halik J.: *Szkolenie w oddziale*, AON, Warszawa 1995.

Instrukcja o organizowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych. GZSB. Sygn. Szkol. 520/76.

Instrukcja o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w SZ RP, Szt. Gen. Warszawa 2001.

Instrukcja o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w SZRP, Szt. Gen. WP, Warszawa 2001.

Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych z wojskami w SZ RP. Sygn. Szkol. 772/95.

Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń w Siłach Zbrojnych RP /Tymczasowa/. Szt. Gen. WP. Sygn. Szt. Gen. 1402/92.

Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP. Sygn. Szt. Gen. WP. 1448/95.

Instrukcja o szkoleniu rezerw osobowych oraz zgrywaniu bojowym uzupełnianych i mobilizowanych jednostek wojskowych, Szt. Gen., Warszawa 1994.

Januszewicz F., *Technologia kształcenia. Aspekty metodologiczne i prakseologiczne*, PWN, Warszawa 1985.
Kołcz S., *Klasyfikacja i ogólna charakterystyka ćwiczeń*, Myśl Wojskowa nr 12/1989.
Kołcz S., *O klasyfikacji ćwiczeń ciąg dalszy*, Myśl Wojskowa nr 3/1991.
Komeński J. A., *Wielka dydaktyka*, Ossolineum. Wrocław 1956.
Korczyc W., *Cooperative Best Effort – 97*, Przegląd Wojsk Lądowych nr 11/1997.
Kotarbiński T., *Abecadło praktyczności*, Wiedza Powszechna. Warszawa 1972.
Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum. Warszawa – Wrocław 1973.
Kupisiewicz Cz., *Podstawy dydaktyki ogólnej*, PWN. Warszawa 1988.
Łazarek J., *Analiza tematu ćwiczenia taktycznego*, ASG WP. Warszawa 1988.
Łazarek J., *Opracowanie, przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń grupowych*, ASG WP. Warszawa 1987.
Łysiak I., *Metodyka przygotowania i prowadzenia treningów sztabowych w oddziale*, AON, Warszawa 1996.
Mała Encyklopedia Wojskowa, MON, Warszawa 1976.
Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach Lądowych, praca zbiorowa (red. B. Szulc), AON, Warszawa 1993.
Michniak J., *Dowodzenie i łączność*, Instytut Zarządzania i Dowodzenia, Warszawa 2003.
Michniak J., *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003.
Michniak J., *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 2003.
Michniak J., **Wołejszo J.**, *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw i stanowisk dowodzenia*, cz. 3. *Transformacja dowództwa szczebla operacyjnego na stanowiska dowodzenia* pk. „Transformacja-3", AON, Warszawa 2003.
Nato military Exercise Directive and Programme 2003-2008 (MEDP 03-08), Supreme Allied Commander Europe, SHAPE BELGIUM 2002
Nożko K., *Kierunki strategicznego i operacyjno-taktycznego kształcenia i szkolenia kadr dowódczo-sztabowych oraz jednostek wojsk operacyjnych i obrony regionalnej w systemie obrony RP*, AON. Warszawa 1992.
Okoń W., *Elementy dydaktyki szkoły wyższej*, PWN, Warszawa 1973.
Okoń W., *Podstawy wykształcenia ogólnego*, WSiP, Warszawa 1988.
Okoń W., *Słownik pedagogiczny*. PWN. Warszawa 1984.
Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, PWN, Warszawa 1987.
Program szkolenia pododdziałów wojsk pancernych i zmechanizowanych, DWLąd., Warszawa 1998.
Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń operacyjno-taktycznych (Poradnik). GZSB. Sygn. Szkol. 739/90.
Pszczołowski T., *Zasady sprawnego działania*, WP, Warszawa 1982.
Regulamin Bundeswehry – HDv 101/200 Vs – NfD – Ubungen. Bonn 1986.
Regulamin wojsk lądowych WB – Training for War, Army Code 7 – 516.
Rola i znaczenie ćwiczeń wojskowych w szkoleniu operacyjno-taktycznym kadr dowódczo-sztabowych wojsk lądowych (materiał z seminarium naukowego), AON, Warszawa 2000.
Samocik W., Ćwiczenia „Amber Hope", Przegląd Wojsk Lądowych nr 7/1997.
Ślemp Wł., *Nowe kierunki w szkoleniu dowództw wojsk lądowych*, „Myśl Wojskowa" nr 4/1998.
Ślemp Wł., *Organizacja szkolenia w oddziale wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1999.
Ślemp Wł., *Procedury przygotowania i prowadzenia ćwiczeń wojskowych NATO*, „Myśl Wojskowa" (kwartalnik) nr 3/2000.

Szkolenie operacyjno-taktyczne dowództw oddziałów wojsk lądowych w aspekcie interoperacyjności. Materiały z seminarium naukowego przeprowadzonego w dniu 23 marca2001 roku, AON, Warszawa 2001.
Szulc B. (red.), *Ćwiczenie taktyczne i operacyjne w systemie szkolenia wojsk*. „SZKOL – 2", AON, Warszawa 1998.
Szulc B. i in., *Szkolenie sztabów i wojsk*, AON, Warszawa 1992.
Szulc B., *Koncepcja szkolenia oficerów w SZ RP*, AON, Warszawa 1990.
Szulc B., Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń taktycznych w oddziałach i związkach taktycznych. ASG WP. Warszawa 1984.
The Army doctrine and training /Bulletin/ Canada's Professional Journal on Army Issue, vol 5, No 1, Spring 2002.
The Join Training System, A Primer for Senior Leaders 1998.
Training Canada's Army, Chief of the Defence Staff Canadan Army (OPI: DAT 4) 2001.
Training for War, Chief of the Defence Staff Canadan Army (LFC HQ/G3 TRG) 1992.
Wiatr M., W drodze do NATO, Przegląd Wojsk Lądowych nr 4/1997.
Wojnarowski J., *Zarządzanie systemem mobilizacyjnych Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2004.
Wołejszo J., Ćwiczenia operacyjno-taktyczne w nowych uwarunkowaniach, Przegląd Wojsk Lądowych nr 12/2002.
Wołejszo J., Trans formacja dowództwa szczebla taktycznego na stanowiska dowodzenia w trakcie realizacji ćwiczeń operacyjno-taktycznych, *AON Warszawa 2004.*
Wołejszo J., Wybrane aspekty doskonalenia ośrodków decyzyjnych, *AON, Warszawa 2003.*
Wydra W., *Zasady pomiaru skuteczności szkolenia ćwiczeń*, Myśl Wojskowa nr 5/1974.
Zapała L., *Jeszcze o klasyfikacji ćwiczeń*, Myśl Wojskowa nr 4/1993.
Zasady organizacji szkolenia dowództw i sztabów w Siłach Zbrojnych RP (tymczasowe), Szt. Gen. WP. Warszawa 1993.
Żegnałek K. (red.), Metodyka kształcenia w AON, AON, Warszawa 1995.

WYKAZ RYSUNKÓW

Rys. 1. Struktura procedury badawczej 7
Rys. 1.1. Cele szkolenia wojsk lądowych 27
Rys. 1.2. Typologia szkolenia wojskowego 32
Rys. 1.3. System szkolenia SZ RP 44
Rys. 1.4. Kierowanie systemem szkolenia na poziomie strategicznym i operacyjnym 47
Rys. 1.5. Kierowanie systemem szkolenia na poziomie operacyjnym i taktycznym 47
Rys. 2.1. Płaszczyzny podsystemu kształcenia profesjonalnego kadr wojsk lądowych SZ RP 62
Rys 2.2. Obszar pojęciowy haseł 64
Rys. 2.3. Płaszczyzny i poziomy podsystemu przygotowania kadr 65
Rys. 2.4. Elementy systemu przygotowania kadr 66
Rys. 2.5. Placówki szkolnictwa wojskowego wojsk lądowych SZ RP 68
Rys. 2.6. Centra i ośrodki szkolenia specjalistów wojskowych wojsk lądowych 68
Rys. 2.7. Lokacja ośrodków kształcenia wojskowego w ujęciu podmiotów kształcenia kadr 69
Rys. 2.8. Kwalifikacje wymagane do wyznaczenia na kolejne stanowiska służbowe 71
Rys. 2.9. Struktura procesu przygotowania i doskonalenia zawodowego korpusu osobowego podoficerów 73
Rys. 2.10. Zadania szkoleniowe elementów systemu szkolnictwa wojskowego 75
Rys. 2.11. Formy szkolenia kadr wojsk lądowych w systemie szkolnictwa wojskowego 77
Rys. 2.12. Źródła pozyskiwania podmiotów podsystemu przygotowania kadr 82
Rys. 2.13. Model przygotowania i doskonalenia oficera 83
Rys. 2.14. Model przygotowania podoficera 85
Rys. 2.15. Model przygotowania i doskonalenia korpusu osobowego szeregowych zawodowych 86
Rys. 2.16. Moment krytyczny w zróżnicowaniu czasu trwania kadencji na stanowisku 88
Rys. 3.1. Elementy systemu szkolenia dowództw 90
Rys. 3.2. Współzależności poziomów ćwiczeń i ich układów. 91
Rys. 3.3. Struktura podsystemu szkolenia dowództw 97
Rys. 3.4. Idea struktury organizacyjnej szkolenia dowództw w poziomach dowodzenia 97
Rys. 3.5. Typy, formy ćwiczeń, zajęć 99
Rys. 3.6. Zasadnicze formy szkolenia dowództw na poziomie strategicznym, operacyjnym i taktycznym 108
Rys. 3.7. Struktura szkolenia pododdziałów zawodowych 114
Rys. 3.8. Schemat ideowy zmiany ról ćwiczących w cyklu szkoleniowym 115
Rys. 3.9. Model ogólny przygotowania ćwiczenia 116
Rys. 3.10. Praca zespołu autorskiego przy przygotowaniu ćwiczeń 118
Rys. 3.11. Działy inspekcji w ramach, której ocenia się dowództwa 120
Rys. 4.1. Model jednostki autonomicznej 124
Rys. 4.2. Struktura szkolenia pododdziałów zawodowych 126
Rys. 4.3. Struktura szkolenia pododdziałów wojsk lądowych w cyklu dwunastomiesięcznym 128

Rys. 4.4. Model szkolenia żołnierzy zasadniczej służby wojskowej w cyklu dziewięciomiesięcznym 131
Rys. 4.5. Działy podsystemu szkolenia wojsk 133
Rys. 5.1. Zakres szkolenia żołnierzy rezerwy 153
Rys. 5.2. Proces szkolenia rezerw osobowych 154

5775