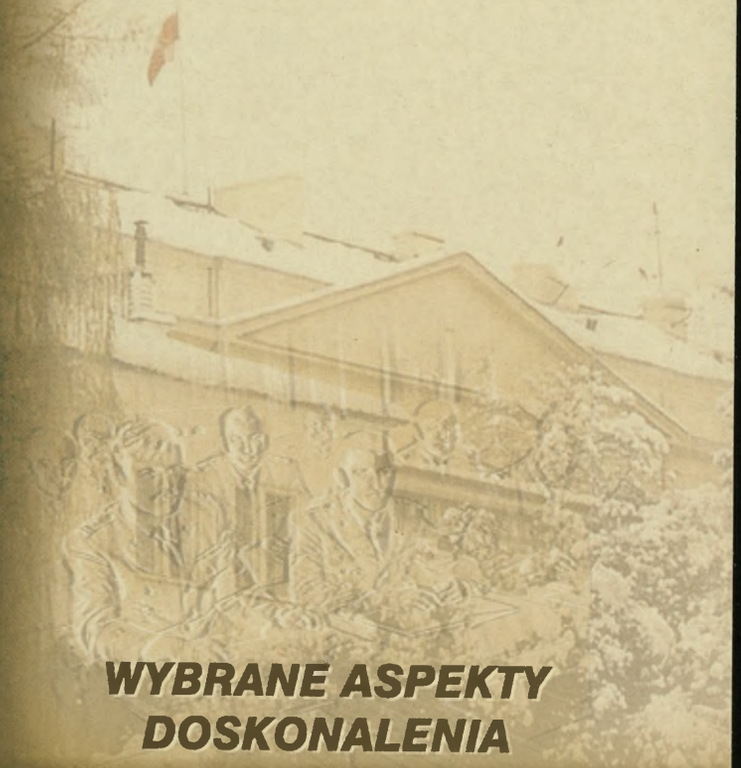
R G B WH GR BL Grey Scale #13 C M Y K
A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19
Colour Chart #13
Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black
Inches Centimetres

Jarosław Wołejszo

WYBRANE ASPEKTY DOSKONALENIA OŚRODKÓW DECYZYJNYCH



56992

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Jarosław WOŁEJSZO

WYBRANE ASPEKTY DOSKONALENIA OŚRODKÓW DECYZYJNYCH

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Akademii Obrony Narodowej
Nr ewid.
56992

WARSZAWA 2003

RECENZENT
prof. dr hab. Bogdan M. SZULC

Projekt okładki
Ewa Wiśniewska

Redaktor
Teresa Piątek

Redaktor techniczny
Beata Klarowska

Korekta
Hanna Jaroszuk
Małgorzata Sęktas

ISBN 83-89423-65-0

Sygn. AON 5578/03

Skład, druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel 681-40-50, tel./faks 681-37-52
Zam. nr 1099/2003

SPIS TREŚCI

WSTĘP 5

1. PROBLEMATYKA SZKOLENIA KADR W TEORII ZARZĄDZANIA 7
1.1. Szkolenie i doskonalenie 7
1.2. Proces szkolenia kadr pracowniczych 9

2. SZKOLENIE OŚRODKÓW DECYZYJNYCH SIŁ ZBROJNYCH RP 15
2.1. System szkolenia sił zbrojnych RP 15
2.2. Cele szkolenia ośrodków decyzyjnych (dowództw) 17
2.3. Treści szkolenia ośrodków decyzyjnych (dowództw) 21
2.4. Zasady szkolenia 24
2.5. Metody szkolenia 31
2.6. Reguły i dyrektywy szkolenia wojskowego 54

3. CHARAKTERYSTYKA FORM I METOD SZKOLENIA OŚRODKÓW DECYZYJNYCH 60
3.1. Formy organizacyjne szkolenia ośrodków decyzyjnych (dowództw) 60
3.2. Formy szkolenia zasadniczego ośrodków decyzyjnych (dowództw) 61
3.3. Formy szkolenia uzupełniającego ośrodków decyzyjnych (dowództw) 68

ZAKOŃCZENIE 85

WYKAZ RYSUNKÓW 87

LITERATURA 88

WSTĘP

Nie ma takiej drugiej nauki, której tezy sprawdzane są rozlewem krwi, a za błędy płaci się klęską i niewolą

Bernard B. Brodie

Problematyka doskonalenia ośrodków decyzyjnych (dowództw) w siłach zbrojnych jest dość popularna, zwłaszcza od kiedy Polska stała się członkiem Sojuszu Północnoatlantyckiego. Prowadzone reformy dostosowania poszczególnych ośrodków decyzyjnych (dowództw) zmuszają nas do wypracowania odpowiedniego systemu szkolenia, tak aby siły zbrojne RP (dowództwa i wojska) mogły realizować zadania w układzie sojuszniczym i narodowym.

Rozpatrywany system szkolenia sił zbrojnych RP jest powiązany wzajemnymi relacjami elementów, takich jak: cele szkolenia, treści, formy i metody, organizacja procesu szkolenia oraz środowisko materialne (baza szkoleniowa i środki materiałowo-techniczne). Zasadniczym elementem systemu jest kadra szkoląca i szkoleni, bez których niemożliwe byłoby funkcjonowanie systemu szkolenia wojsk.

Kadra szkoląca (dowódcy, instruktorzy) jest podmiotem gwarantującym właściwą organizację i realizację procesu szkolenia oraz stymulatorem postępu i zmian, przede wszystkim w zakresie doboru treści, form i metod szkolenia, a także kształtowania środowiska materialnego. Szkoleni zaś są zasadniczym przedmiotem działalności szkoleniowej, w czasie której zdobywają określoną wiedzę, umiejętności i nawyki niezbędne do wykonania stojących przed nimi zadań bojowych.

Przygotowanie kadry, żołnierzy i pododdziałów do prowadzenia skutecznych działań taktycznych (operacyjnych) wiąże się z koniecznością ciągłego doskonalenia (szkolenia). Jedynie ono zapewnia sprawne i efektywne przekazywanie podwładnym wiedzy oraz

ukształtowanie ich umiejętności i nawyków niezbędnych do wykonania zadań na współczesnym polu walki lub w czasie misji[1].

Zakres problemowy podręcznika obejmuje zmiany w teorii i praktyce szkolenia ośrodków decyzyjnych (dowództw) sił zbrojnych RP. Szczegółowo przedstawiono problematykę szkolenia ośrodków decyzyjnych (dowództw) w zakresie celu, treści, zasad i metod doskonalenia (szkolenia). Następnie zwrócono uwagę na zasadnicze i uzupełniające formy i metody szkolenia ośrodków decyzyjnych (dowództw).

Podręcznik przeznaczony jest przede wszystkim dla oficerów, studentów Akademii Obrony Narodowej, przyszłych dowódców – kierowników (organizatorów) szkolenia od szczebla batalionu do brygady. Stanowi bowiem zwarty materiał źródłowy do studiowania jakże ważnej w pokojowej działalności wojsk problematyki przygotowania kadry (poszczególnych ośrodków decyzyjnych – dowództw) do prowadzenia szkolenia. Mam nadzieję, że publikacja będzie przydatna również dla wszystkich osób zajmujących się problematyką doskonalenia ośrodków decyzyjnych (dowództw) sił zbrojnych RP.

Składam serdeczne podziękowanie recenzentowi książki Panu profesorowi Bogdanowi M. Szulcowi oraz kierownikowi Zakładu Metodyki Szkolenia Taktyczno-Operacyjnego Panu płk. dr. Józefowi Halikowi za cenne uwagi i sugestie podczas pracy nad tą publikacją.

[1] Por. *Zasady organizowania i prowadzenia działalności metodyczno-szkoleniowej w Siłach Zbrojnych RP*, Szkol. 692/89, s. 5.

ROZDZIAŁ I

PROBLEMATYKA SZKOLENIA KADR W TEORII ZARZĄDZANIA

1.1. Szkolenie i doskonalenie

W wojskowych ośrodkach decyzyjnych ze względu na ich specyfikę wykształcono własną metodykę szkolenia oraz opracowano instrukcje normujące tok planowania szkoleń. Niemniej jednak bogactwo doświadczeń badawczych i szkoleniowych innych organizacji powinno skłaniać oficerów odpowiedzialnych za działalność szkoleniową do twórczej refleksji nad potrzebą i możliwością wykorzystywania dorobku teorii zarządzania zasobami ludzkimi.

Według *Encyklopedii organizacji i zarządzania* doskonalenie to „systematyczne podnoszenie przez kadry wykwalifikowane poziomu wiadomości i umiejętności niezbędnych do wykonywania zadań zawodowych (...)"[1]. Celem doskonalenia kierowników (a także kadry oficerskiej) *jest zmniejszanie, eliminacja luki kompetencyjnej*. Luka ta wynika z:

– odejścia kierowników z organizacji,

– kariery poziomej i pionowej,

– zmian organizacyjnych, w tym zmian strukturalnych, zmian metod pracy, zmian techniki i technologii,

– zmian w otoczeniu, czyli zmian w dokumentach normatywnych, rozwoju naukowo-technicznym itp.

Doskonalenie prowadzi do wzrostu *kompetencji kierowniczych* (dowódczych). Tadeusz Oleksyn wskazuje, że rozwój zawodowy uzupełnia braki w kompetencjach i stanowi element systemu zarządzania

[1] *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, red. L. Pasieczny i in., PWE, Warszawa 1982, s. 100.

kompetencjami[1]. Kompetencje to „(...) wykorzystywana na stanowisku pracy wiedza, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do działań zespołowych, konkretne umiejętności wymagane w pracy oraz kultura osobista (...)"[2]. Struktura kompetencji powstaje w wyniku oceny przystawania kompetencji do wymagań różnych zadań. Natomiast według np. Claude Lévy-Leboyer, kompetencje dotyczą „(...) zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji (...)"[3]. Dlatego że na kompetencje składają się wiedza, umiejętności oraz cechy osobowości kierownika, pojęcie „doskonalenie" należy odnosić do każdej z wymienionych sfer.

Przez *szkolenie* i *doskonalenie* pracowników rozumiemy proces[4] uzupełniania wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnych stanowiskach pracy oraz stwarzania możliwości dodatkowego rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji pod kątem awansu, przesunięcia lub zmiany organizacyjnej. Programy szkolenia i doskonalenia, nazywane również programami kształcenia i rozwoju, sprzyjają poszerzeniu horyzontów pracowników, rozwijaniu cech ich osobowości, takich jak innowacyjność i przedsiębiorczość, a także zaspokojeniu potrzeby samorealizacji pracownika.

Przy czym Ricky W. Griffin *szkolenie* odnosi do wdrażania pracowników wykonawczych lub technicznych w prace, do których wykonywania zostali zatrudnieni. Natomiast *doskonalenie* odnosi do uzyskania przez menedżerów i pracowników fachowych kwalifikacji niezbędnych zarówno na obecnym, jak i ewentualnym przyszłym stanowisku.

W zależności od celu i zakresu działalności szkoleniowej w przedsiębiorstwie możemy wyróżnić:

– szkolenie, przyuczanie pracowników do wykonywania pracy na obecnym stanowisku,

---

[1] T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997, s. 48.

[2] A. Sajkiewicz, *Organizacja procesów personalnych w firmie*, w: *Zarządzanie pracownikami*, red. K. Makowski, Poltext, Warszawa 2001, s. 30.

[3] C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami*, Poltext, Warszawa 1997.

[4] Por. B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999, s. 167; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997, s. 436.

– doskonalenie pracowników w celu podniesienia jakości ich pracy na obecnym stanowisku lub osiągnięcia awansu,

– trening personalny (osobisty) rozwoju pracowników.

Jak możemy zauważyć, przytoczone definicje w zupełności odpowiadają tym, które przyjęto w szkoleniu kadr ośrodków decyzyjnych w siłach zbrojnych RP. Po ukończeniu szkolenia (kształcenia) profesjonalnego w akademiach wojskowych (ośrodkach, centrach szkolenia) kadrę doskonali się już w jednostkach wojskowych na etatowych stanowiskach pracy, za co odpowiedzialność ponoszą kierownicy (dowódcy) poszczególnych ośrodków decyzyjnych.

1.2. Proces szkolenia kadr pracowniczych

Na proces szkolenia (i szerzej zarządzania szkoleniem) mają wpływ: misja i cele organizacji, jej strategia, polityka wobec szkoleń (ranga szkoleń, cele szkoleń, budżet), polityka zatrudnienia (szkolenie nowych pracowników, powiększanie kompetencji), preferowany model polityki kadrowej (bierna, czynna) oraz planowanie karier (szkolenie tych, którzy mają awansować w pionie lub poziomie).

Jak wskazują Monika Kostera i Stanisław Kownacki, doskonalenie pracowników jest **procesem,** na który składają się:

– ustalenie zapotrzebowania na rozwój,

– wdrożenie planu rozwoju,

– ocena rozwoju[1].

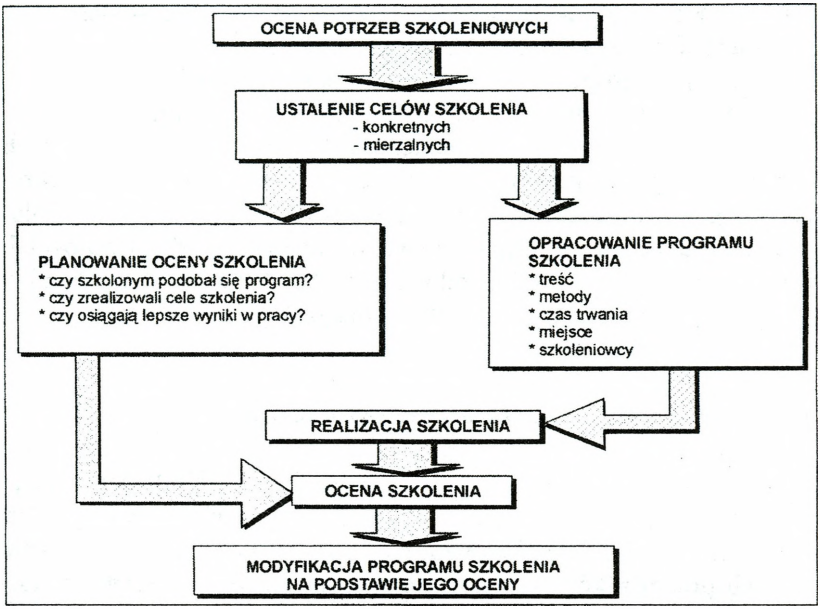
Z kolei R.W. Griffin w procesie szkolenia (rys.1) wyróżnia następujące etapy: 1) ocenę potrzeb szkoleniowych, 2) ustalenie celów szkoleniowych, 3) opracowanie programu i oceny szkolenia, 4) realizację szkolenia, 5) ocenę szkolenia, 6) modyfikację programu szkolenia[2].

Również brytyjskie standardy rozwoju pracowników, integrujące szkolenie z celami organizacji, zawierają cztery etapy: 1) pobudzenie zaangażowania w program szkolenia, 2) planowanie rozwoju indywi-

---

[1] M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński i W. Piotrowski, Warszawa 1999, s. 516.

[2] R.W. Griffin, *Podstawy...*, wyd. cyt., s. 437.



Źródło: oprac. na podst. R.W. Griffin, *Podstawy*..., wyd. cyt., s. 437.

Rys. 1. Proces szkolenia

dualnego oraz zespołowego przy uwzględnieniu celów organizacji, 3) szkolenie pracowników, 4) ocenę rezultatów szkolenia oraz osiągnięcia celów organizacji[1].

Bolesław R. Kuc[2] wyodrębnia następujące etapy szkolenia:

– określenie potrzeb szkoleniowych,

– wybór metod szkolenia,

– wdrożenie planu kształcenia oraz jego ocena.

Etapy wymienione przez B.R. Kuca będą podstawą dalszego opisu procesu szkolenia realizowanego w formie szkolenia kierowników.

W etapie *analizy potrzeb szkoleniowych* należy porównać ze sobą dane dotyczące obecnego stanu kompetencji pracowników, stanu

[1] E. Beck, *Pętla Deminga. Brytyjski standard rozwoju i szkolenia pracowników*, „Szkolenia Pracownicze" 1999, nr 2, s. 12–14.

[2] B.R. Kuc, *Zarządzanie*..., wyd. cyt., s. 168.

obecnie pożądanego oraz stanu pożądanego z punktu widzenia przyszłości. Przy ich ocenie uwzględniamy:

– interes organizacji, a więc jej przetrwanie, rozwój, wydajność, produktywność, cele strategiczne, kulturę,

– perspektywę stanowiska pracy, umiejętności i kwalifikacje niezbędne na danym stanowisku pracy,

– interes pracownika, obecny i przyszły.

Na podstawie tych danych opracowywane są programy kształcenia i rozwoju personelu. Podstawą i punktem odniesienia wszystkich planów i programów jest zawsze strategia personalna. Ci pracownicy, którzy dzisiaj zostaną przez firmę wykształceni, jutro będą realizować jej cele i pracować na jej sukces na rynku.

W kolejnym etapie należy ustalić *formy i metody* realizacji planu szkolenia. Wybór metod szkolenia zależy od uzyskania odpowiedzi na pytania[1]:

1. Kto będzie szkolony?

Odpowiedź na to pytanie otrzymuje się w wyniku przeprowadzenia analizy potrzeb szkoleniowych.

2. Czy szkolenie będzie realizowane wewnątrz organizacji, czy też powierzone innym organizacjom?

Wewnątrz organizacji możemy wyróżnić szkolenie z oderwaniem od pracy i bez odrywania od pracy.

Szkolenie z oderwaniem od pracy zazwyczaj jest realizowane przez wyspecjalizowany dział organizacji, który prowadzi kursy oraz opracowuje własne programy szkoleniowe. Często też sami pracownicy organizacji przygotowują i wygłaszają wykłady czy organizują pokazy warsztatowe.

Szkolenie bez oderwania od pracy jest metodą najbardziej polecaną, gdyż pozwala na doskonalenie swoich umiejętności bezpośrednio w trakcie pracy. Istnieje tu wiele sposobów, a do najbardziej popularnych należą:

– trening przez pracę – metoda prosta i mało kosztowna, stosowana w programach wprowadzania nowych pracowników na stanowisko pracy;

---

[1] J. Kisielnicki, *Podstawy zarządzania*, WSSE, Warszawa 1996, z. 1, s. 103.

– uczenie w działaniu – bazuje na interakcjach z innymi pracownikami i wspólnym rozwiązywaniu rzeczywistych problemów powstających w organizacji;

– rotacja menedżerów – menedżer uzyskuje nowe spojrzenie na stare problemy; odmianą rotacji jest tzw. zarządzanie przez spacerowanie, polegające na rotacji menadżerów na różnych stanowiskach;

– patronat – proces, w którym jedna z osób (opiekun-mentor) ponosi odpowiedzialność za karierę i rozwój drugiej (podopiecznego) poza zwykłymi stosunkami między przełożonym a podwładnym.

Podobne metody rozwoju kadr kierowniczych i specjalistów wskazują M. Kostera i S. Kownacki:

A) *Trening przez pracę* – pracownik, korzystając z rad mentora, samodzielnie wykonuje trudne i odpowiedzialne zadania.

B) *Uczenie w działaniu* – pracownik razem z innymi rozwiązuje rzeczywiste problemy konkretnej organizacji.

C) *Gry* (trening wrażliwości, gry komunikacyjne, psychodrama) – pracownicy występują w sytuacjach podobnych do tych, w których działają lub będą działać. Rozwijają kompetencje kierownicze, głównie interpersonalne.

D) *Konferencje* – pracownicy dzielą się doświadczeniami, poznają problemy innych jednostek organizacyjnych, ich osiągnięcia i kierunki rozwoju.

E) *Rotacja pracowników* – pracownicy są przesuwani na kolejne, równorzędne stanowiska w organizacji. Dzięki temu poznają różne podsystemy organizacji, lepiej rozumieją jej funkcjonowanie i potrafią zastąpić innych specjalistów.

F) *Symulacje i gry komputerowe* – pracownicy uczestniczą w realistycznych grach, w których podejmują decyzje, uczą się formułować wnioski z odnoszonych sukcesów, porażek i błędów.

G) *Wykłady i ćwiczenia* – ze względu na nadmierną koncentrację na wiedzy są uzupełniane innymi metodami: grami, analizą przypadków, pracami projektowymi[1].

Dobór odpowiednich metod szkolenia zależy od: celów i przedmiotu szkolenia, miejsca szkolenia, umiejętności prowadzących zajęcia, budżetu itp.

---

[1] M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem...*, wyd. cyt., s. 519.

3. Jakie przyjąć formy szkolenia?

Osoba odpowiedzialna za wybór odpowiednich form ma do dyspozycji takie formy szkolenia, jak: konferencje i seminaria, symulacje i gry, wykłady i ćwiczenia, naukę otwartą i korespondencyjną, metody relaksacyjne i techniki poznania samego siebie.

Po zakończeniu szkolenia należy dokonać oceny jego skuteczności. Ocena ta jest istotna z punktu widzenia doskonalenia tego procesu w przyszłości. Najczęściej stosowane są następujące metody oceny efektywności szkolenia[1].

Ocena szkolenia przez uczestników. Uczestnicy wypełniają odpowiedni kwestionariusz. Wpisują w nim swoje uwagi dotyczące szkolenia, np. co uważają za cenne i co zmieniliby w kolejnym szkoleniu.

Ocena szkolenia przez pracowników. Szkolący na podstawie przeprowadzonych testów lub innego typu sprawdzianów określa postępy kursantów w trakcie i po zakończeniu szkolenia.

Ocena pozytywnych skutków szkolenia. Pracownicy działu personalnego przeprowadzają badania zarówno osób, które odbyły szkolenie, jak i ich przełożonych. Celem badań jest uzyskanie odpowiedzi, jak pracownicy wykorzystują zdobytą wiedzę i jak szkolenie wpłynęło na ich karierę zawodową.

Analiza progu rentowności. W tego typu ocenie analizuje się koszty szkolenia i dodatkowe efekty, jakie organizacja uzyskała dzięki przeprowadzeniu szkolenia.

Skuteczność szkolenia pracowników jest zróżnicowana. Chociaż programy osiągnęły często poziom akademicki, szkoleniom patronują również uniwersytety i wyspecjalizowane organizacje, a w ich realizacji uczestniczą wybitni specjaliści.

Jack W. Taylor wyróżnił następujące błędy, które powinni brać pod uwagę organizatorzy szkolenia. Do tych błędów należą[2]:

1. Obarczanie podstawową odpowiedzialnością za szkolenie pracowników komórek sztabowych. Komórki te często odgrywają ważną rolę w przygotowaniu i prowadzeniu programów szkoleniowych, lecz nie mogą ponosić odpowiedzialności za doskonalenie zasobów ludzkich organizacji. Doskonalenie tych zasobów nadal należy do obowiązków kierowników liniowych.

---

[1] B.R. Kuc, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 170.

[2] Tamże, s. 170.

2. Brak przygotowania kierowników do roli szkoleniowej. Jeśli oczekuje się od kierowników, że będą doskonalić czy szkolić swoich podwładnych, to wpierw należałoby ich samych nauczyć odpowiednich umiejętności szkoleniowych.

3. Prowadzenie powierzchownej analizy potrzeb. Jeśli program szkolenia ma być właściwie dostosowany do danej osoby, wymagana jest gruntowna analiza potrzeb.

4. Zastępowanie doboru szkoleniem. Szkolenie nie stworzy potencjału, lecz może pomóc w jego rozwijaniu. Kierownicy powinni dobierać osoby, które mogą odnieść korzyści z udziału w programie doskonalenia.

5. Ograniczanie szkolenia do sali wykładowej. Aby szkolenie było skuteczne, musi obejmować pewne doświadczenie na stanowisku pracy.

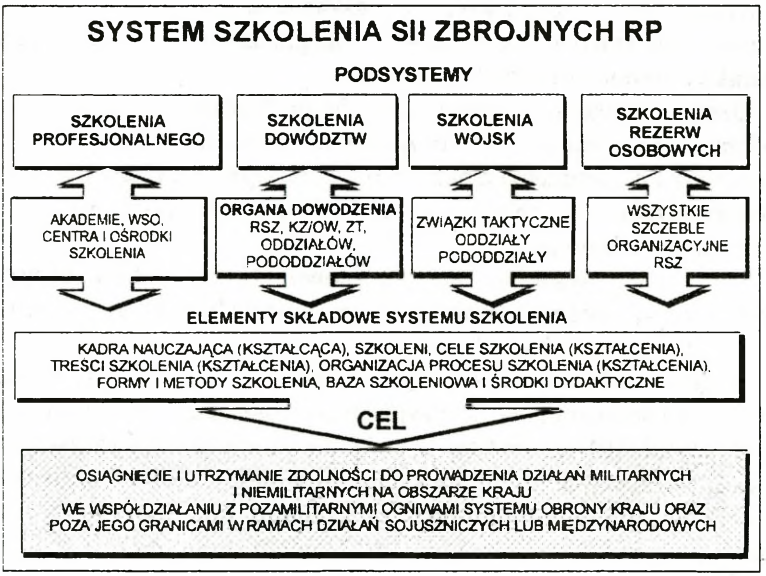
6. Próby zmiany osobowości osoby szkolonej. Można nauczyć zmian niektórych niepożądanych zachowań, ale wykorzystanie szkolenia do prób zmiany osobowości danej osoby jest zarazem nieskuteczne i nieetyczne.

ROZDZIAŁ II

SZKOLENIE OŚRODKÓW DECYZYJNYCH SIŁ ZBROJNYCH RP

2.1. System szkolenia sił zbrojnych RP

W skład systemu szkolenia (rys. 2) sił zbrojnych RP wchodzą następujące podsystemy (systemy niższego rzędu): podsystem szkolenia profesjonalnego, podsystem szkolenia dowództw (ośrodków decyzyjnych), podsystem szkolenia wojsk oraz podsystem szkolenia rezerw osobowych.



Źródło: oprac. na podst.: J. Halik, *System szkolenia wojsk lądowych SZ RP w czasie pokoju*, cz. II, s. 30; *Zasady organizacji i prowadzenia działalności metodyczno-szkoleniowej w SZ RP*, (projekt), Szt. Gen. WP, Warszawa 2003, s. 30.

Rys. 2. System szkolenia sił zbrojnych RP

Na każdy z tych podsystemów (systemów niższego rzędu) składa się wiele elementów, wśród których można wymienić chociażby takie, jak: *kadrę szkolącą* – dowódców określonych szczebli dowodzenia, *szkolonych (podmiot szkolenia)* – oficerów dowództwa, ewentualnie dowódców bezpośrednio podległych oddziałów (związków taktycznych) ogólnowojskowych i rodzajów wojsk, *cele szkolenia, treści szkolenia, formy organizacyjne, środowisko (bazę) materialne w postaci obiektów szkoleniowych, a także szeroko rozumiane środki dydaktyczne*. Wszystkie te elementy powiązane są wzajemnymi relacjami (implikacjami), tworzącymi określoną strukturę służącą realizacji założonych celów szkolenia.

Zmieniająca się koncepcja szkolenia ośrodków decyzyjnych (dowództw) w ostatnich latach XX wieku ma swoje podłoże i uzasadnienie przede wszystkim w zmianach geopolitycznych i polityczno-militarnych oraz ekonomicznych, jakie miały miejsce w Europie. Przyjęte założenia nowej koncepcji obronności państwa spowodowały, że zmianie ulec musiały nie tylko struktury organizacyjne ośrodków decyzyjnych (dowództw) i wojsk, ale głównie ich zadania, realizowane w celu zapewnienia suwerenności i bezpieczeństwa granic, a także charakter obronny doktryny wojskowej.

Uznano bowiem w tym czasie, że problematyka szkolenia odzwierciedlająca zadania sił zbrojnych RP powinna dotyczyć: „Przygotowania i prowadzenia działań bojowych (operacji, bitew i walk) na obszarze kraju w ścisłym współdziałaniu z pozostałymi elementami systemu obronnego państwa"[1].

Modyfikacji systemu szkolenia dowództw (ośrodków decyzyjnych) i wojsk upatrywano w trzech zasadniczych sferach: celów, treści oraz form i metod szkolenia.

W sferze *celów* – szkolenie (kształcenie) miało zapewnić przygotowanie kadry ośrodków decyzyjnych na poszczególnych poziomach sił zbrojnych RP (dowództw) do objęcia kolejnych – wyższych stanowisk służbowych, zaś kadry jednostek skadrowanych i o niepełnych stanach – utrzymanie podstawowej sprawności organizacyjno-szkoleniowej i bojowej.

---

[1] Zob. *Założenia polskiej polityki obronnej*, Szt. Gen. WP, Warszawa 1989, s. 4 i 5.

W sferze *treści* – należało uwzględnić zmiany zachodzące w taktyce i sztuce operacyjnej, będące wynikiem oceny zagrożeń militarnych państwa.

W sferze *form i metod* – szkolenie (kształcenie) kadry ośrodków decyzyjnych (dowództw) miało sprzyjać nauczaniu i doskonaleniu umiejętności prowadzenia walki, bitwy, operacji oraz szkolenia pokojowego, z uwzględnieniem potrzeb oraz możliwości szkoleniowych w układzie narodowym i sojuszniczym.

Ponadto założono, że tworzący się system szkolenia operacyjno-taktycznego kadry ośrodków decyzyjnych sił zbrojnych RP miał funkcjonować na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej sił zbrojnych RP w sposób autonomiczny, tzn. w kompetencjach poszczególnych dowódców leżało ustalanie struktury szkolenia, składu grup szkoleniowych (zespołów), problematyki (przedmiotów), a także form i metod oraz kosztów szkolenia.

2.2. Cele szkolenia ośrodków decyzyjnych (dowództw)

Wypracowanie i wdrożenie nowego systemu szkolenia ośrodków decyzyjnych sił zbrojnych RP (dowództw), gwarantującego ich przygotowanie do wykonywania wspólnych zadań w układzie sojuszniczym oraz autonomicznym układzie narodowym, jest procesem długofalowym i wymagającym zasadniczych modyfikacji (zmian) wszystkich elementów strukturalnych systemu. Zmianom zmierzającym do unowocześnienia systemu szkolenia towarzyszyły gruntowne przewartościowania w co najmniej trzech obszarach.

W obszarze przemian strukturalno-organizacyjnych mających wpływ na system szkolenia do najważniejszych zaliczyć należy:

– dokonanie zmian w strukturach organizacyjnych dowództw (ośrodków decyzyjnych) według wymagań tzw. jednolitej struktury dowództw;

– wyznaczenie i przygotowanie dowództw jednostek przeznaczonych do sił natychmiastowego i szybkiego reagowania do bezkolizyjnego przejścia na struktury wojenne oraz dowodzenie podległymi jednostkami w sytuacjach kryzysowych i ewentualnej wojny;

– przygotowanie organizacyjne i profesjonalne kadry dowództw (ośrodków decyzyjnych) do działań w systemie narodowym i w składzie zgrupowań międzynarodowych[1].

W jednostkach przeznaczonych do przeformowania lub rozformowania i do zmiany podporządkowania organizacyjnego zakres i częstotliwość szkolenia dowództw (ośrodków decyzyjnych) dostosowywano do potrzeb ich zgrania w nowych strukturach i przygotowania do działań zgodnie z bojowym przeznaczeniem (misją)[2].

W obszarze osiągania interoperacyjności dowództw (ośrodków decyzyjnych) do najważniejszych czynników zalicza się:

– szkolenie tych ośrodków decyzyjnych w zakresie modelowego wypracowywania decyzji (procesu decyzyjnego) według procedur NATO;

– wdrożenie do praktyki szkoleniowej sojuszniczego systemu odwzorowania graficznego sytuacji operacyjno-taktycznej oraz procedur dowodzenia wojskami według narodowych norm obronnych.

W obszarze osiągania kompatybilności szkoleniowej do najważniejszych czynników i działań zaliczyć należy:

– popularyzację wniosków oraz doświadczeń szkoleniowych uzyskiwanych dzięki międzynarodowej współpracy;

– wzbogacenie narodowych form (metod) szkolenia operacyjno-taktycznego zwłaszcza w zakresie informatycznego i komputerowego wsparcia procesu szkolenia.

Przedstawione czynniki w zasadniczy sposób przyczyniły się nie tylko do interoperacyjności i kompatybilności w zakresie organizacji szkolenia sił zbrojnych, ale także wpłynęły na jego cel.

Jak z powyższego wynika, **głównym celem szkolenia dowództw (ośrodków decyzyjnych) 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 termi-**

---

[1] Zob. *Wytyczne zastępcy szefa Sztabu Generalnego WP ds. systemów dowodzenia i szkolenia do szkolenia SZ RP*, Szt. Gen. WP, Warszawa 1999, s. 2.

[2] Tamże, s. 3–4.

nach zdolności do wykonywania zadań zgodnie z ich przeznaczeniem[1].

Proces szkolenia powinien zapewnić *organom dowodzenia szczebla strategicznego* osiągnięcie zdolności do planowania i prowadzenia wspólnych operacji militarnych w ramach połączonych sił zbrojnych NATO zgodnie z art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego oraz działań militarnych i niemilitarnych prowadzonych na mocy postanowień organizacji międzynarodowych, a wynikających z konieczności reagowania w sytuacjach i obszarze zainteresowania NATO i poza nim. Natomiast *organom dowodzenia szczebla operacyjno-taktycznego* osiągnięcie zdolności do planowania i prowadzenia wspólnych z siłami sojuszniczymi operacji obronnych i kryzysowych na terytorium kraju i poza jego granicami, a także do przyjęcia sił wzmocnienia i realizacji na ich rzecz zadań wynikających z funkcji państwa gospodarza (HNS).

Z celu głównego wynikają cele szczegółowe (rys. 3) szkolenia dowództw (ośrodków decyzyjnych sił zbrojnych RP), które można przedstawić następująco[2]:

1. W sferze działań militarnych:

a) *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;

b) *poza granicami kraju*:

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

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

---

[1] Por. *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 SZ RP w czasie pokoju*, cz. II, s. 33.

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

Źródło: oprac. na podst.: *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...*, wyd. cyt., cz. II, s. 33.

Rys. 3. Cele szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw wojsk lądowych

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

2. W sferze działań niemilitarnych:

a) na terytorium kraju:

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

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

b) poza granicami kraju:

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

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

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

2.3. Treści szkolenia ośrodków decyzyjnych (dowództw)

Z przedstawionych celów oraz zadań wynikają bezpośrednio treści szkolenia ośrodków decyzyjnych sił zbrojnych RP (dowództw), poszczególnych związków operacyjnych, taktycznych oraz oddziałów (pododdziałów).

W myśl zadań wynikających z kompetencyjnego zakresu odpowiedzialności szkoleniowej dowódcy określonych szczebli dowodzenia są odpowiedzialni za dobór treści i takie zorganizowanie szkolenia, aby stojące przed nimi zadania były traktowane priorytetowo i praktycznie wyćwiczone. Stwarza to wymóg stosowania w szkoleniu dowództw (ośrodków decyzyjnych) określonej problematyki o treściach ściśle związanych z zadaniem głównym, które formułuje przełożony[2]. Inaczej mówiąc, współczesne przygotowanie profesjonalne – indywidualne i zespołowe – kadry ośrodków decyzyjnych sił zbrojnych RP (dowództw) jest uwarunkowane zadaniami wynikającymi z wojennego przeznaczenia określonych dowództw.

---

[1] Tamże, s. 8.

[2] Zadanie główne formułuje dowódca (przełożony) dla podwładnego. Dla dowódcy (dowództwa) wojsk lądowych SZ RP zadanie formułuje w swoim rozkazie do działalności szkoleniowej na rok – szef Sztabu Generalnego WP, dla dowódcy (dowództwa) korpusu – dowódca wojsk lądowych, dla dowódcy (dowództwa) dywizji – dowódca korpusu w swoim rozkazie szkoleniowym na dany rok itd.

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

Problematykę szkolenia ośrodków decyzyjnych (dowództw) ze względu na szczebel dowodzenia można rozpatrywać jako szkolenie: strategiczne, operacyjne i taktyczne (rys. 4).

Źródło: oprac. na podst.: J. Halik, *System szkolenia...*, wyd. cyt., cz. II, str. 36.

Rys. 4. Typologia szkolenia wojskowego

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

Szkolenie operacyjne – to realizowane w czasie pokoju przedsięwzięcie szkoleniowe (w tym ćwiczenia) dla ośrodków decyzyjnych (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.

Problematyka szkolenia poszczególnych ośrodków decyzyjnych 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;

– organizowanie 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 realizacji zadań w ramach struktur (ugrupowań) narodowych i sojuszniczych, zarówno na terytorium kraju jak i poza granicami, w tym także przygotowanie do udziału w operacjach kryzysowych i humanitarnych;

– kształtowanie umiejętności kadry poszczególnych 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.

2.4. Zasady szkolenia

Głównymi prawidłowościami procesu dydaktycznego w wojsku warunkowane 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 jednak szczegółowych wskazań co do postępowania nauczyciela czy ucznia w procesie szkolenia lub przedsięwzięciu szkoleniowym.

Zasady dydaktyczne należy zatem 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 zasady nauczania, a w wojsku szkolenia (kształcenia) definiują Krzysztof Kruszewski[3] oraz Jerzy Zakrzewski[4].

Różne są oczywiście poglądy na liczbę 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,

b) zasadę wiązania teorii z praktyką, zwaną niekiedy zasadą realizmu lub gotowości bojowej,

c) zasadę poglądowości,

---

[1] Cz. Kupisiewicz, *Podstawy dydaktyki ogólnej*, BAW, Warszawa 1996, s. 112.

[2] Tamże, s. 112.

[3] K. Kruszewski, *Kształcenie w szkole wyższej*, PWN, Warszawa 1976, s. 123.

[4] J. Zakrzewski, *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej*, ASG WP Warszawa 1974, s. 85.

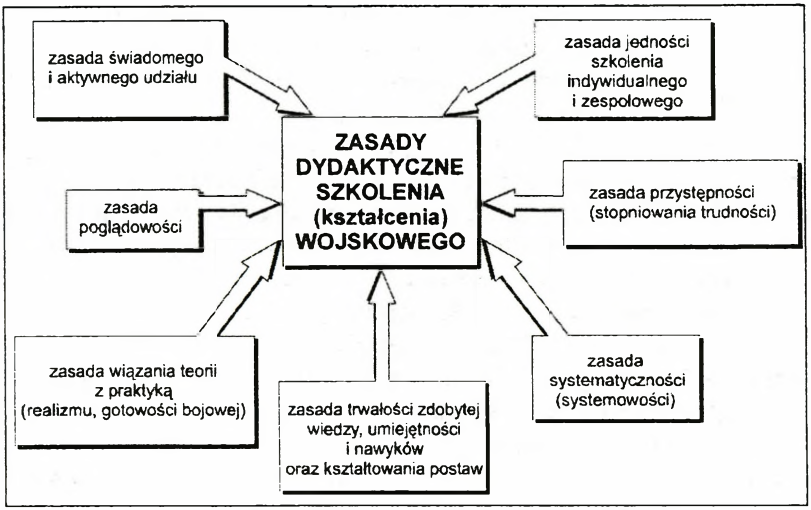
[5] Tamże, s. 85.

d) zasadę jedności kształcenia indywidualnego i zespołowego,

e) zasadę przystępności (stopniowania trudności),

f) zasadę systematyczności,

g) zasadę trwałości zdobytej wiedzy, umiejętności i nawyków oraz kształtowania postaw.



Źródło: oprac. na podst.: J. Zakrzewski, *Wybrane zagadnienia...*, wyd. cyt., s. 85; J. Bogusz, *Dydaktyka wojskowa,* BWW, Warszawa, s. 128; J. Halik, *System szkolenia...*, wyd. cyt., cz. III, s. 36; Cz. Kupisiewicz, *Podstawy...*, wyd. cyt., s. 120.

Rys. 5. Zasady dydaktyczne szkolenia (kształcenia) wojskowego

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

Realizacja jej założeń oznacza traktowanie szkolonego jako podmiotu szkolenia (kształcenia), a nie jako biernego uczestnika. Aktywne i świadome uczestnictwo szkolonych w procesie szkolenia (kształcenia) to rozumienie celów kształcenia i wychowania, a także współdziałanie w pracy nad kształtowaniem swojej osobowości. W myśl tej zasady wszyscy dowódcy, instruktorzy, wykładowcy powinni tak or-

ganizować 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 wypadku będzie chodziło o aktywność motoryczną, w drugim zaś o aktywność intelektualną (umysłową). Zasada ta wyznacza, rzecz jasna, obok aktywnej postawy szkolonych również kierowniczą rolę szkolącym, czyli dowódcom, instruktorom i wykładowcom. Nakłada także na nich obowiązek tworzenia warunków do rozwijania świadomej aktywności, ciekawości poznawczej, spostrzegawczości, uwagi, wyobraźni, logicznego myślenia, samodzielności w myśleniu i działaniu itd.[1]

Każda działalność człowieka myślącego jest działaniem świadomym, czyli skierowanym na jakiś określony cel, a zatem 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 wypadku 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, gdy zdobywana wiedza, umiejętności i nawyki staną się dla żołnierzy niezbędnym warunkiem ich sprawnego działania na przyszłym polu walki.

Zasada wiązania teorii z praktyką jest istotna nie tylko w procesie szkolenia indywidualnego (profesjonalnego) oficerów, podoficerów, żołnierzy, słuchaczy, studentów szkół wojskowych, ale także szkolenia zbiorowego dowództw i wojsk. Zasadę tę w warunkach szkolenia wojskowego określa się często jako zasadę realizmu lub gotowości bojowej.

---

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

W myśl tej zasady podstawą szkolenia (kształcenia) i wychowania wojskowego powinny być zajęcia praktyczne. Zajęcia (ćwiczenia) realizowane na przykoszarowych placach, w salach wykładowych i gabinetach specjalistycznych nie pozwalają na takie przygotowanie szkolonych jak w czasie zajęć w terenie podczas różnych ćwiczeń wojskowych prowadzonych na poligonach, strzelnicy lub torze taktycznym. Organizowane tam zajęcia (ćwiczenia) stwarzają najdogodniejsze warunki do aktywnych działań praktycznych, które z reguły wymagają wszechstronnych umiejętności i niezwykłej sprawności fizycznej. Tego rodzaju zajęcia sprzyjają wiązaniu teorii z praktyką, dają też możliwość uświadomienia szkolonym wizji współczesnego pola walki i 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 tym skuteczniejsze, 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 określone treści, równocześnie wskazujemy skuteczne sposoby ich wykorzystania w konkretnych warunkach życia wojskowego lub działania na polu walki.

Zasada poglądowości należy do najwcześniej sformułowanych, a zarazem najbardziej rozpowszechnionych zasad nauczania (kształcenia). Jest ona zaprzeczeniem werbalizmu, gdyż prowadzi 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 po-

znania 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 wiązanie spostrzegania z żywym słowem, czyli łączenie tego, co konkretne, z tym, co ogólne, następuje w czasie wykładów i ćwiczeń, kiedy omawianie faktów czy zjawisk jest wzbogacane prezentacją określonych przedmiotów, np. egzemplarzy broni, sprzętu, modeli działających. Ciekawą ilustracją wykładu są filmy, programy telewizyjne, a także makiety, mapy, fotografie, przezrocza, schematy, diagramy czy obrazy graficzne. 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 i wykorzystaniem sprzętu bojowego, przy wszechstronnej pozoracji zarówno działań przeciwnika, jak i pola walki. Samo nagromadzenie środków poglądowych w postaci rzeczywistych przedmiotów (broń, sprzęt itp.) lub substytutów tych przedmiotów przedstawionych na obrazach, modelach itp. nie przesądza jeszcze o wynikach szkolenia (kształcenia). Również przykład osobisty dowódcy, instruktora, wykładowcy będzie wykorzystywany w realizacji zasady poglądowości, i to nie tylko w szkoleniu pojedynczych żołnierzy, ale także w szkoleniu słuchaczy (studentów) szkół i 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 poszczególni żołnierze, ale również pododdziały, oddziały, związki taktyczne, a także dowództwa (ośrodki decyzyjne) powinny ze sobą współpracować, posługując się określoną wiedzą i umiejętnościami.

Zgodnie z wymogami wymienionej zasady podstawą kształcenia zbiorowego jest indywidualne kształcenie poszczególnych żołnierzy,

oficerów, dowódców, specjalistów wojskowych itp. Oznacza to, że nie da się oddzielić dobrze zorganizowanej pracy zespołu od solidnej, indywidualnej pracy każdego żołnierza.

Uczenie żołnierzy, dowódców, oficerów dowództwa, specjalistów, słuchaczy (studentów) szkół i uczelni wojskowych do działania w kolektywie (zespole, sekcji, sztabie, pododdziale itp.) prowadzi do zespolenia (zgrania) indywidualnych umiejętności, wysiłków, czynności we wspólny czyn. Kształcenie kolektywne i zespołowe ma więc służyć doskonaleniu współdziałania i jego koordynacji w wykonywaniu złożonych i trudnych zadań (czynności). Wiadomo bowiem, że tak jak w przeszłości, tak i obecnie doskonalenie (zgrywanie) dowództwa (ośrodka decyzyjnego) ma istotne znaczenie właśnie ze względu na współdziałanie w wykonywaniu czynności przez wiele osób funkcyjnych po to, aby na czas i precyzyjnie przedstawić dowódcy dane (kalkulacje, propozycje) 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, 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 inaczej **stopniowania trudności**. Wymaga ona – podobnie jak zasada poglądowości – uwzględniania właściwości intelektualno-poznawczych, emocjonalno-wolicjonalnych i fizycznych szkolonych. 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, aby umożliwiły im opanowanie materiału. Wynika z tego, że inne metody nauczania (kształcenia) będą stosowane na zajęciach z żołnierzami zasadniczej służby wojskowej, inne ze studentami (słuchaczami) szkół (uczelni) wojskowych, a jeszcze inne z kadrą dowództw (ośrodków decyzyjnych).

Przestrzeganie zasady stopniowania trudności jest warunkiem koniecznym skuteczności wszelkiego szkolenia (kształcenia), szczegól-

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

W ramach omawianej zasady funkcjonuje jeszcze kilka reguł dydaktycznych[1], które warto tutaj wymienić, i tak:

– w nauczaniu należy przechodzić od tego, co jest dla szkolonych bliskie, do tego, co dalsze;

– w nauczaniu należy przechodzić od tego, co jest 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.

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 porządku w szkoleniu i wychowaniu oraz konsekwentnego kierowania pracą szkolonych w celu opanowania przez nich określonego zasobu wiadomości, umiejętności i nawyków. Dlatego ważne 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) i 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 w spójną 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 postępy oraz 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.

Zależnie od poziomu szkolenia (kształcenia) w celu sprawdzenia stopnia opanowania wiedzy i umiejętności stosuje się różne formy kontroli, jak np. wypowiedzi ustne, referaty, prace pisemne (testy, sprawdziany) i prace koncepcyjne. Należy podkreślić, że stosowanie przez szkolonych zasady systematyczności i planowości działań ma bezpośredni wpływ na efektywność i skuteczność ich pracy.

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, usystematyzowane i użyteczne. Ogólnie chodzi o to, aby zdobyte wiadomości, umiejętności szkolony mógł wykorzystać w działaniu praktycznym, a szczególnie w warunkach przyszłego pola walki. Ponadto wiadomo z praktyki szkoleniowej, że systematyczna kontrola oraz obiektywne ocenianie szkolonych jest ważnym czynnikiem wpływającym na trwałość wiedzy opanowanej zarówno w salach wykładowych, jak i w czasie szkolenia poligonowego.

2.5. Metody szkolenia

Metoda nauczania, uczenia się (kształcenia) jest najczęściej określana jako sposób postępowania nauczyciela z uczniem. Wśród dydaktyków pewne kontrowersje wywołuje nie tylko samo pojęcie metody, ale także klasyfikacja metod.

W języku starogreckim słowo *methodos* (metoda) oznaczało drogę dochodzenia do prawdy, sposób postępowania, sposób badania. Tadeusz Kotarbiński określa metodę jako sposób postępowania stosowany ze świadomością możliwości jego zastosowania[1].

[1] T. Kotarbiński, *O pojęciu metody*, PWN, Warszawa 1957.

Według Wincentego Okonia *metoda nauczania* to systematycznie stosowany sposób pracy nauczyciela z uczniami, umożliwiający uczniom opanowanie wiedzy wraz z umiejętnościami posługiwania się nią w praktyce, jak również rozwijanie zdolności i zainteresowań umysłowych[1].

Z kolei Jerzy Zakrzewski uważa, że przez termin *metoda* należy rozumieć systematycznie stosowany sposób pracy wykładowcy (dowódcy, instruktora) wojskowego ze szkolonymi żołnierzami, umożliwiający tym ostatnim opanowanie wiedzy wraz z umiejętnościami i nawykami stosowania jej w praktyce oraz rozwijania zdolności poznawczych i zainteresowań osobistych. Metody szkolenia odpowiadają na pytanie: „jak uczyć?", to znaczy w jaki sposób przekazywać żołnierzom (oficerom) wiedzę wojskową wraz z umiejętnościami i nawykami jej stosowania w praktyce[2].

Metody szkolenia, będąc elementem procesu szkolenia (kształcenia), określają jednoznacznie jego wewnętrzną stronę, gdyż wyznaczają warunki percepcji i sprzężenia zwrotne między dowódcą, instruktorem, wykładowcą a szkolonymi (oficerami, podoficerami, żołnierzami) i umożliwiają im opanowanie określonego systemu wiedzy, umiejętności oraz są podstawą do wybrania (wypracowania) własnych metod uczenia się[3].

Ze względu na znaczną różnorodność celów szkolenia (kształcenia) operacyjno-taktycznego i bojowego nie może istnieć jedna uniwersalna metoda szkolenia (kształcenia) przydatna dla wszystkich przedmiotów w każdym przypadku (sytuacji) dydaktycznym. Nie można bowiem takiej samej metody stosować do zapoznawania szkolonych z określoną partią wiedzy, do wykorzystywania poznanej wiedzy w praktycznej działalności czy też do kształtowania pożądanych umiejętności i nawyków.

Istnienie różnorodnych metod nauczania (szkolenia, kształcenia) uzależnione jest od charakterystycznych cech poszczególnych przed-

---

[1] W. Okoń, *Zarys dydaktyki ogólne,* PWN, Warszawa 1970.

[2] Zob. J. Zakrzewski, *Wybrane zagadnienia...*, wyd. cyt., s. 108.

[3] Według Z. Pietrasińskiego – metody uczenia się w znacznym stopniu zależą od stosowanych metod nauczania oraz kryteriów oceny wyników nauczania. Jedne w pełni reglamentują zachowania uczącego się, inne natomiast pozostawiają mu dużą swobodę w wyborze sposobów wykonywania określonych czynności. Zob. tegoż, *Sztuka uczenia się*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975.

miotów szkolenia (kształcenia) operacyjno-taktycznego i bojowego, celów i zadań dydaktycznych, jak również od form i środków, którymi zamierza się posłużyć dowódca, wykładowca, instruktor. Duże znaczenie będzie mieć również wiek oraz doświadczenie służbowe i życiowe szkolonych.

Potrzeba kierowania się przy doborze metod nauczania (szkolenia, kształcenia) wymienionymi kryteriami powoduje, że metody różnią się zdecydowanie od zasad dydaktycznych, które w procesie nauczania (szkolenia, kształcenia) są względnie niezależne od celów, treści, szczebla organizacji i środków kształcenia. Zasady odpowiadają na pytanie, dlaczego należy uczyć, szkolić, kształcić systematycznie, przystępnie, poglądowo itd.[1], natomiast metody – jak to uczynić w zakresie uwarunkowań wymienionych wcześniej.

W Polsce w okresie dwudziestolecia międzywojennego we wszystkich podręcznikach dydaktycznych typologia metod nauczania uwzględniała tylko metody słowne, które dzielono na erotematyczne (gr. *erotema* – pytanie) i akroamatyczne (gr. *akroama* – wykład), tj. pytające i wykładowe. W okresie powojennym Kazimierz Sośnicki dzieli metody nauczania na szkolne (sztuczne) i naturalne, a te ostatnie z kolei na podające i poszukujące[2]. Natomiast Bogdan Nawroczyński wyróżnia metody podające, poszukujące i laboratoryjne[3].

Podział metod ukształtowanych historycznie, tj. na metody słowne, oglądowe i praktyczne został zaakceptowany przez wielu dydaktyków, w tym również przez W. Okonia oraz twórcę teorii kształcenia zawodowego Tadeusza W. Nowackiego[4].

W dydaktyce wojskowej układ metod dla potrzeb szkolenia wojskowego został opracowany przez J. Zakrzewskiego, który uwzględniał dwa kryteria ich podziału: źródła wiedzy i stopień aktywności szkolonych[5].

---

[1] Por. W. Pomykało (red.), *Encyklopedia pedagogiczna*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1993, s. 458.

[2] Zob. K. Sośnicki, *Dydaktyka ogólna*, Toruń 1984.

[3] Zob. B. Nawroczyński, *Zasady nauczania*, wyd. 3, PWN, Warszawa–Wrocław–Kraków 1967.

[4] Zob. T.W. Nowacki, *Podstawy dydaktyki zawodowej*, PWN, Warszawa 1979, s. 29.

[5] Zob. J. Zakrzewski, *Wybrane zagadnienia...*, wyd. cyt., s. 112 i nn.

Klasyfikacja według *źródeł wiedzy* obejmuje trzy grupy metod:
– słowne,
– poglądowe,
– praktyczne.

W zakresie szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego do *metod słownych* zalicza się te, w których źródłem wiedzy jest słowo mówione przez dowódcę (wykładowcę, instruktora) lub wydrukowanie w książce, instrukcji itp. *Metody poglądowe* natomiast bazują na pokazie, czyli źródłem wiedzy są wrażenia i spostrzeżenia zmysłowe (wzrokowe, słuchowe itp.). Z kolei do *metod praktycznych* zalicza się te, w których zdobywanie wiedzy (umiejętności i nawyków) opiera się na bezpośrednich motorycznych (sprawnościowych) lub umysłowych czynnościach.

Przedstawiony układ metod ujmuje niejako sposób pracy dowódcy, wykładowcy oraz szkolonych oficerów, podoficerów i żołnierzy od strony czysto fachowej – z punktu widzenia określonego źródła wiedzy. W treści swej metody te nie informują, w jaki sposób występuje przekazywanie wiedzy przez dowódcę, wykładowcę i w jaki sposób będzie następować jej odbiór przez szkolonych. Uwzględniając to kryterium, można wyróżnić *metody bierne*, do których zalicza się recepturalno-odtwórcze, informacyjno-opisowe i naśladowcze, oraz *metody poszukujące i problemowe*, wśród których można jeszcze wydzielić bardziej szczegółowe rodzaje[1].

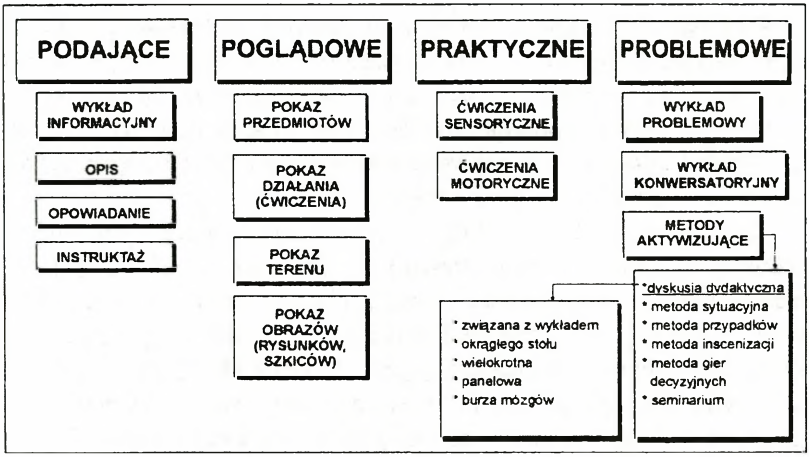
Dość specyficzny i złożony charakter szkolenia (kształcenia) w wojsku (różne poziomy szkolenia, cele, treści, organizacja) powoduje, że nie można zbudować jednolitego układu metod szkolenia wojskowego (operacyjno-taktycznego, bojowego itp.), dlatego też przyjęto do dalszych rozważań systematykę metod dydaktycznych według W. Okonia i J. Zakrzewskiego (rys. 6).

METODY PODAJĄCE

Do najczęściej wykorzystywanych metod podających należą: wykład informacyjny, opis, opowiadanie i instruktaż.

Stosowane w szkoleniu wojskowym metody podające mają charakter uniwersalny, a więc nie odbiegają od stosowanych w dydaktyce ogólnej. O ich właściwościach decyduje nie odrębność samego sposobu działania nauczyciela, dowódcy, wykładowcy, lecz treści danego

[1] Tamże, s. 112.



Źródło: oprac. na podst.: J. Zakrzewski, *Wybrane zagadnienia...*, s. 112; W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki* ogólnej, Wyd. Żak, Warszawa 1995, s. 253; J. Halik, *System szkolenia...*, cz. III, wyd cyt., s. 36; F. Szlosek, *Wstęp do dydaktyki przedmiotów zawodowych*, Instytut Technologii i Eksploatacji, Radom 1998, s. 92.

Rys. 6. Metody szkolenia (kształcenia)

zajęcia, które przekazuje się szkolonym za pomocą określonej metody podającej. Metody podające, chociaż są w szkoleniu wojskowym zjawiskiem powszechnym, nie odgrywają jednak głównej roli, ustępując miejsca metodom praktycznym.

We wszystkich wcześniej wymienionych metodach podających stroną aktywną jest dowódca, instruktor, wykładowca, zaś szkolony tylko biernym odbiorcą, niemniej jednak są one niezastąpione w przekazie informacji.

Wykład informacyjny[1] znajduje zastosowanie zarówno w szkoleniu specjalno-taktycznym, jak i bojowym. Polega on na przekazywaniu uczącym się określonych informacji z zakresu przedmiotów operacyjno-taktycznych, szkolenia bojowego, logistycznego itp. Struktura wykładu informacyjnego musi się charakteryzować precyzyjną systematyką, a tok podawania informacji powinien być ściśle podporząd-

[1] Por. F. Szlosek, *Wstęp do dydaktyki przedmiotów zawodowych*, Instytut Technologii i Eksploatacji, Radom 1998, s. 92.

kowany regułom logiki. Wykład informacyjny w szkoleniu wojskowym stosuje się wówczas, gdy w stosunkowo krótkim czasie należy omówić wiele faktów, zdarzeń, praw itd. Ponieważ nie jest łatwy w odbiorze, szkoleni powinni być do niego odpowiednio przygotowani. Wykład informacyjny najczęściej składa się z trzech części: wprowadzającej, głównej i podsumowującej.

Część wprowadzająca dotyczy zazwyczaj ogólnego zapoznania szkolonych z przedmiotem (treścią) wykładu. W *części głównej* dowódca (wykładowca) omawia zawartą w treści problematykę, przedstawia hipotezy oraz materiał dowodowy w ustalonej strukturze. W *części końcowej*, podsumowującej, dowódca (wykładowca) dokonuje syntetycznego przeglądu przedstawionego materiału, podkreśla istotę rzeczy oraz zwraca uwagę na praktyczne możliwości wykorzystania przedstawionych treści.

Należy nadmienić, że wskaźnik recepcji treści przekazywanych szkolonym za pomocą tej metody nie jest wysoki i waha się w granicach 20–50%. Dosyć krótki jest również czas, w którym szkoleni są zdolni do maksymalnej recepcji[1].

Opowiadanie jako metodę szkolenia (kształcenia) wojskowego stosuje się wówczas, gdy występuje konieczność przedstawienia jakiejś akcji (rzeczywistej lub fikcyjnej), która jest funkcją czasu. Temat opowiadania w warunkach szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego może się odnosić do wydarzeń na hipotetycznym polu walki (w czasie ćwiczeń) lub do przedstawienia wydarzeń historycznych dotyczących prowadzonych wojen, bitew, kampanii. Źródła tych zdarzeń mogą się wywodzić z faktów historycznych zawartych w literaturze. Można także posłużyć się fikcją, prezentując zdarzenia zmyślone, zawarte w scenariuszu zajęcia (ćwiczenia).

Opowiadanie najczęściej sprowadza się do relacji z jakiejś akcji lub zdarzenia. Stąd też, aby było ono efektywne, dowódca (nauczyciel) powinien być emocjonalnie zaangażowany w przedstawienie relacji, wyrażając to w odpowiedniej barwie i tonacji głosu.

---

[1] Zob. W. Szewczyk, *Recepcja wykładu uniwersyteckiego*, Studia Pedagogiczne, t. 3, Wrocław 1955.

Opis jest stosunkowo łatwą metodą podającą; polega na charakteryzowaniu przedmiotów, zjawisk, faktów historycznych i osób. Opis zawsze winien dotyczyć cech istotnych z punktu widzenia realizowanego tematu.

Metoda opisu jest stosowana w nauczaniu wszystkich przedmiotów i na różnych szczeblach szkolenia (kształcenia) wojskowego. Szczególnie przydatna jest w przedmiotach technicznych, w nauce o uzbrojeniu i sprzęcie wojskowym.

Opis znajduje zastosowanie w przedmiotach taktyczno-operacyjnych, zwłaszcza w różnych ćwiczeniach. W ćwiczeniach metodę opisu stosuje się przy przekazywaniu ćwiczącym w formie ustnej lub pisemnej wiadomości o położeniu wojsk własnych oraz przeciwnika. Najczęściej metoda opisu występuje jednak jako metoda pomocnicza we wszelkiego rodzaju pokazach. W praktyce zatem pokaz i opis uznaje się za jedną metodę, zwaną opis z pokazem.

Instruktaż jest metodą dość często stosowaną w ramach szkolenia bojowego. Polega ona na udzielaniu przez dowódcę, instruktora lub wykładowcę krótkich wytycznych co do sposobu zachowania się i działania w różnych sytuacjach służbowych, jak też w czasie ćwiczeń, zajęć taktycznych, strzelań itp. Instruktaż najczęściej stosowany będzie do przygotowania aparatu kontrolno-rozjemczego w czasie ćwiczeń z wojskami i ze strzelaniem. Może też mieć zastosowanie w działalności metodycznej.

METODY POGLĄDOWE

Określane często mianem metod eksponujących odgrywają w szkoleniu wojskowym istotną rolę. Uzewnętrzniają się przede wszystkim w różnych odmianach pokazu. Stosuje się je w różnych sytuacjach dydaktycznych, zwłaszcza gdy chodzi o zapoznanie (przedstawienie) szkolonych z nowymi przedmiotami, zjawiskami, względnie czynnościami.

Metoda poglądowa spełnia w szkoleniu wojskowym samodzielną funkcję tylko wówczas, gdy w danym zajęciu pokaz odgrywa główną rolę, zaś słowo mówione (opis, opowiadanie) spełnia funkcję pomocniczą. Jeżeli natomiast metoda poglądowa służy do ilustracji wykładu, zajęcia praktycznego lub ćwiczenia, to w tym wypadku jest metodą pomocniczą.

W zależności od tematów oraz celów zajęć stosuje się: pokaz przedmiotów, pokaz działania, pokaz terenu i pokaz obrazów (rysunków, szkiców itp.).

Pokaz przedmiotów polega na demonstrowaniu ich właściwości przy jednoczesnym eksponowaniu ich cech najbardziej istotnych. Jeżeli nie jest możliwy pokaz oryginalnych przedmiotów, to wówczas należy zastąpić je modelami, makietami lub zminiaturyzowanymi przekrojami. Nieraz pokaz na modelu bardzo wiernie oddającym wygląd i właściwości rzeczywistego przedmiotu odnosi lepszy skutek niż pokaz przedmiotów realnych.

Szczególną rolę w szkoleniu wojskowym, zwłaszcza w szkoleniu bojowym oraz operacyjno-taktycznym, ma **pokaz działania**. Powszechnie stosuje się go w szkoleniu żołnierzy zasadniczej służby wojskowej w okresie szkolenia podstawowego i specjalistycznego (3–4 miesiące).

Pokaz działania czynności dotyczy głównie takich przedmiotów szkolenia bojowego, jak musztra indywidualna i zespołowa, musztra z pojazdami (czołgami) oraz taktyka działania pojedynczego żołnierza. Niektóre czynności ćwiczone są we fragmentach (tempach).

Metoda pokazu może mieć także zastosowanie w szkoleniu oficerów w zakresie przygotowania metodycznego, np. pokaz prowadzenia zajęcia (całości lub części) oraz ćwiczenia.

Metoda pokazu działania praktycznego (ćwiczenia)[1] wykorzystywana jest zwłaszcza w czasie ćwiczeń operacyjno-taktycznych. Celem tego rodzaju pokazu jest najczęściej przedstawienie oficerom wzorowo zorganizowanych i przeprowadzonych działań bojowych pododdziału z zastosowaniem nowych zasad i metod walki, działań dowództwa w czasie planowania, organizowania i prowadzenia walki w terenie, z wykorzystaniem np. techniki informatycznej w zakresie dowodzenia, a także przekazywania meldunków, rozkazów itp.

Nie mniejsze znaczenie w szkoleniu oficerów i żołnierzy ma metoda pokazu terenu. Wykorzystuje się ją najczęściej do szkolenia żołnierzy w umiejętnym orientowaniu się w terenie, ocenie terenu pod względem topograficznym i taktycznym.

---

[1] Metoda działania praktycznego dość często nazywana jest metodą ćwiczeń, czyli wykonywaniem określonych czynności z wykorzystaniem broni, sprzętu, warunków terenowych itp.

Metodę pokazu terenu w szerokim zakresie stosuje się w czasie zajęć z topografii i terenoznawstwa, szczególne jednak znaczenie ma ona w ćwiczeniach taktyczno-operacyjnych. W działaniach bojowych ważna jest nie tylko znajomość terenu w ogóle, ale z punktu widzenia potrzeb przyszłego pola walki. Dlatego też w ramach zajęć, podczas których stosuje się metodę pokazu terenu, należy zapoznawać dowódców, oficerów sztabów z właściwościami terenu na określonych kierunkach strategicznych, operacyjnych, z punktu widzenia możliwości użycia poszczególnych rodzajów wojsk, pokonywania różnorodnego terenu, w tym przeszkód terenowych (bagna, jeziora, rzeki, aglomeracje miejskie itp.), organizacji obrony ważnych rejonów, obiektów itd.

Kolejną metodą stosowaną z dużym powodzeniem w szkoleniu oficerów, podoficerów i żołnierzy jest metoda pokazu obrazów, rysunków, schematów itp. Metoda ta najczęściej wykorzystywana jest w toku wykładów, informacji, można też posłużyć się nią w czasie samodzielnej pracy, np. nauki własnej przed zajęciami czy ćwiczeniami.

Największy efekt w tym zakresie daje film lub nagranie video, ponieważ oddają ruch, ukazują procesy i zjawiska, które są niedostępne bezpośredniej obserwacji. Przy użyciu projektora filmowego lub zestawu audiowizualnego niektóre procesy i działania mogą być spowolnione lub przyspieszone w żądanym tempie.

Powszechne zastosowanie w praktyce szkoleniowej dowództw oraz wojsk mają wszelkiego rodzaju schematy, tablice, wykresy, diagramy i mapy. Tego rodzaju pomoce służą głównie do ilustracji teoretycznych i praktycznych zagadnień, ułatwiają percepcje, wpływają na zapamiętanie określonych procesów, zjawisk, czynności itp.

METODY PRAKTYCZNE

W tej grupie podstawowe znaczenie mają różnego rodzaju metody ćwiczeń. Metody ćwiczeń mają na celu zarówno wyrabianie umiejętności praktycznych w zakresie wykonywania określonych czynności przy posługiwaniu się bronią, sprzętem, jak i kształtowanie wprawy w myśleniu kategoriami taktyczno-operacyjnymi oraz utrwalanie już zdobytej wiedzy, a zwłaszcza jej operatywnego wykorzystania do rozwiązywania złożonych problemów pola walki (misji).

Działalność praktyczna może mieć różnorodny charakter w zależności od tego, kogo dotyczy (żołnierza, oficera, dowódcy) i w jakim

celu i działaniu będzie spożytkowana. Rozróżnia się przy tym działania praktyczne typu motorycznego (sprawnościowego) oraz działania o charakterze sensorycznym (umysłowym).

Odpowiednie ćwiczenia praktyczne o charakterze sprawnościowym, wymagające aktywnych czynności motorycznych, wyrabiają wytrzymałość fizyczną i odporność na zmęczenie. Ponadto żołnierze, a także oficerowie dzięki ćwiczeniom praktycznym nabywają wprawy w posługiwaniu się technicznymi środkami dowodzenia i informacji, mogą także doskonalić swoje umiejętności, wykorzystując trenażery określonego uzbrojenia lub sprzętu bojowego.

Jednakże w szkoleniu operacyjno-taktycznym najpowszechniejsze są metody ćwiczeń typu sensorycznego. Mają one na celu przede wszystkim kształtowanie umiejętności oficerów w zakresie rozwiązywania problemów taktycznych (operacyjnych, dowodzenia, zabezpieczenia bojowego i logistycznego działań). Podczas ćwiczeń praktycznych oficerowie (dowódcy, oficerowie sztabu) zdobywają lub doskonalą posiadane umiejętności i nawyki w sprawnym wykonywaniu czynności dowódczych (podejmowaniu decyzji, stawianiu zadań bojowych, koordynacji działań oraz kierowaniu walką) oraz sztabowych (zbieraniu i ocenie położenia, przygotowaniu wariantów działania, planowaniu działań bojowych, opracowaniu dokumentacji i wykonywaniu zadań sztabowych)[1].

Stosowanie ćwiczeń praktycznych typu umysłowego daje możliwość wyrabiania u dowódców i oficerów sztabu wprawy w operatywnym wykorzystywaniu wiedzy teoretycznej, a także kształtowania umiejętności myślenia kategoriami taktyczno-operacyjnymi oraz dokonywania operacji myślowych, takich jak: analizowanie, syntezowanie, porównywanie, wnioskowanie czy uogólnienie. Dzięki metodom ćwiczeń sensorycznych oficerowie doskonalą umiejętności w koncepcyjnym myśleniu oraz lepiej realizują zasadę związku teorii z praktyką.

Metody ćwiczeń motorycznych i sensorycznych można z powodzeniem stosować w różnych przedmiotach szkolenia operacyjno-taktycznego, jak i bojowego oraz logistycznego.

---

[1] Por. J. Michniak i in., *Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych*, cz. 3. *Proces dowodzenia*, AON, Warszawa 1998, s. 10 i nn.

METODY PROBLEMOWE

Są one praktycznymi sposobami realizacji nauczania (kształcenia) problemowego, które w najszerszym zakresie wykorzystuje się w szkoleniu oficerów, dowództw (ośrodków decyzyjnych). Dzięki stosowaniu metod problemowych szkolony zdobywa nową wiedzę nie na zasadzie gromadzenia informacji, ich zapamiętywania i rozumienia, jak przy metodach podających, lecz przez złożone procesy myślowe (analizę, syntezę, porównywanie, abstrahowanie, uogólnianie).

Wyższość problemowych metod nauczania (kształcenia) nad podającymi wynika już z samej sytuacji (układu) obydwu podmiotów w procesie szkolenia (kształcenia) i ich poziomu aktywności w tym procesie[1].

Podstawą stosowania metod problemowych jest sformułowanie problemu, który najczęściej ma tylko charakter dydaktyczny. W celu rozwiązania zadania[2], szkolony musi samodzielnie opanować nowe treści lub znaleźć nowe relacje z wiadomościami już przyswojonymi. W ćwiczeniach wojskowych, szczególnie w ćwiczeniach z wojskami, niektóre rozwiązywane zadania mają charakter rzeczywisty, gdyż odzwierciedlają realne sytuacje pola walki i realne zadania bojowe.

Wiadomo jednak, że nie każdy problem zmusi ćwiczących do głębokiego zastanowienia się i rozwiązania go na drodze odkrycia lub optymalnego planu działania[3]. Dlatego też każde rozwiązywane zadanie dydaktyczne (problem) powinno w swej treści zawierać szereg niejasności i niepewności. To właśnie decyduje o charakterze trudności, które trzeba pokonać, aby rozwiązać to zadanie (problem).

W szkoleniu operacyjno-taktycznym, a szczególnie w ćwiczeniach różnego typu, rodzaju lub odmiany, sytuacje problemowe (zadania problemowe) które charakteryzuje nowość, a jednocześnie trudność, niepełność, niepewność i wreszcie konfliktowość – zarówno pod

---

[1] Por. F. Szlosek, *Wstęp...*, wyd. cyt., s. 101.

[2] Józef Kozielecki przez problem rozumie rodzaj zadania, którego uczeń nie może rozwiązać za pomocą swoich wiadomości, umiejętności i nawyków. Jego rozwiązanie – zdaniem autora – jest możliwe dzięki myśleniu produktywnemu, które polega na tworzeniu informacji zupełnie nowych dla ucznia. Zob. J. Kozielecki, *Rozwiązywanie problemów*, PWN, Warszawa 1969.

[3] T.W. Nowacki, *Podstawy dydaktyki...*, wyd. cyt., s. 349.

względem użyteczności, jak i z punktu widzenia oddziaływania emocjonalnego[1].

We współczesnej dydaktyce najbardziej polecane są metody aktywizujące. W ramach tych metod aktywność uczących się powinna z założenia przewyższać aktywność nauczyciela. Do najbardziej rozpowszechnionych metod, stosowanych również w szkolnictwie wojskowym oraz w szkoleniu dowództw (ośrodków decyzyjnych) oraz wojsk, należą:

- metoda przypadków (zdarzeń),
- metoda sytuacyjna,
- metoda inscenizacji,
- metoda gier dydaktycznych,
- metoda dyskusji dydaktycznej.

METODA PRZYPADKÓW

Metodę przypadków[2] (*incident method*), zwaną także metodą zdarzeń, słusznie uważa się za najprostszą w grupie metod aktywizujących oraz odpowiadającą warunkom i tradycji szkolenia (kształcenia) w wojsku.

Metoda przypadków stwarza doskonałą okazję do wykorzystywania wiedzy teoretycznej w praktyce szkoleniowej. Poza nabywaniem umiejętności rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji trudnych, nietypowych (dotyczących działalności szkoleniowej oraz działań na hipotetycznym polu walki) uczestnicy zajęć (ćwiczeń) prowadzonych tą metodą ćwiczą umiejętność zbierania informacji. Jest to nie tylko dla dowódców i oficerów sztabów, ale także dla specjalistów wojskowych umiejętność pierwszoplanowa.

Reasumując, można przyjąć, że metoda przypadków (zdarzeń) wpływa na rozwój:

---

[1] J. Kozielecki wyróżnia tylko trzy składniki sytuacji problemowej: nowość, trudność i niepewność. Por. J. Kozielecki, *Rozwiązywanie...*, wyd. cyt., s. 16.

[2] Za twórcę metody przypadków uważa się R. Hacona, który w 1961 r. podał jej założenia, istotę oraz elementy składowe. W Polsce metoda ta została opisana przez S. Deszczyńskiego, a rozwinięta przez B. Dłużniewskiego. Zob. R. Hacon, *Management training: aims and methods*, Londyn 1961; S. Leszczyński, *Aktywne metody szkolenia i doskonalenia kadr*, PWN, Warszawa 1965; B. Dłużniewski, *Metody aktywizujące w doskonaleniu zawodowym*, ZPWSz, Warszawa 1975.

– myślenia analitycznego i syntetycznego,
– myślenia i postępowania skutecznego i ekonomicznego,
– gotowości i zdolności podejmowania decyzji,
– umiejętności rozwiązywania trudnych i złożonych problemów taktycznych i operacyjnych,
– umiejętności stosowania zdobytej wiedzy w praktyce.

Istotą metody przypadków jest analiza, a następnie dyskusja w całej grupie szkoleniowej (dowództwie) nad opisem zdarzeń rzeczywistych lub fikcyjnych odnoszących się do konkretnej sytuacji taktycznej, operacyjnej lub także szkoleniowej. Jak widać, na podstawie już zdobytej wiedzy każdy uczestnik zajęć (ćwiczenia) ma określić sposób działania (decyzję).

Przebieg zajęć prowadzonych metodą przypadków może być różny w zależności od celu zajęcia, a także przedmiotu (treści) szkolenia (kształcenia). Najczęściej struktura ma następujący układ:
– prezentacja opisu zdarzeń,
– analiza opisu zdarzeń,
– propozycja rozwiązań,
– ocena trafności rozwiązań (ocena stawiania pytań, wnioskowania itp.).

Metodę przypadków (zdarzeń) wykorzystuje się głównie w kształceniu studentów szkół, akademii wojskowych, a także w szkoleniu dowództw (sztabów). Dzięki walorom dydaktycznym zapewnia ona dobre wyniki w kształtowaniu umiejętności samodzielnego gromadzenia faktów, dokładnego i jednoznacznego formułowania pytań, ujawniania przyczyn powstawania zdarzeń oraz możliwych sposobów rozwiązania.

METODA SYTUACYJNA

Metoda sytuacyjna (*case method*) jest w swej istocie podobna do metody przypadków. Różnica dotyczy jakościowej strony podstawowego środka dydaktycznego stosowanego w tych metodach, tj. opisu. Jeśli bowiem opis przypadków (incydentów) obejmuje pojedyncze zdarzenie, to w opisie sytuacji przedstawiany jest ciąg zdarzeń. Polega ona na wprowadzeniu szkolonych w jakąś złożoną sytuację, jej analizowaniu i podejmowaniu decyzji w sprawie jej rozwiązania. Stosowanie tej metody ma na celu nie tylko przekazywanie nowych wiadomości, ale także kształtowanie umiejętności samodzielnego podejmowa-

nia decyzji. Zadaniem szkolonych jest więc wypracowanie, stosownej do analizowanej sytuacji, decyzji łącznie z przewidywanymi skutkami jej podjęcia.

Metoda sytuacyjna ma najszersze zastosowanie w ćwiczeniach taktyczno-operacyjnych, a przede wszystkim w ćwiczeniach grupowych. Polega ona na stwarzaniu umownych, ale realistycznych opisów sytuacji bojowych, w ramach, których szkoleni rozwiązują określone zadania (problemy) taktyczno-operacyjne, podejmują decyzje, organizują działania bojowe i nimi kierują. W ćwiczeniach opis sytuacji ma najczęściej formę założenia taktycznego (operacyjnego). W założeniu opisu sytuacji winny być zawarte, w odróżnieniu od metody przypadków, wszystkie istotne informacje potrzebne do podjęcia decyzji[1].

W metodzie sytuacyjnej nie ma po prostu ogniwa zwanego „uzupełnianiem opisu przez nauczyciela". Opis sytuacyjny (założenie) mimo swej nieraz znacznej objętości należy zakończyć niewielką liczbą pytań (najwyżej trzy–cztery), wokół których na zajęciach będzie się toczyć dyskusja. Ponadto w opisie tym powinien się znaleźć wykaz literatury (materiałów dydaktycznych) potrzebnej do wzbogacenia wiedzy o danym problemie. Może on także zawierać różnego rodzaju załączniki w postaci sytuacji szczegółowych, aktów normatywnych, instrukcji itd.

Tok zajęć prowadzonych metodą sytuacyjną obejmuje następujące ogniwa[2]:

– przygotowanie opisu sytuacji (założenia) przez nauczyciela,

– przekazanie (przedstawienie) szkolonym opisu sytuacji (założenia) do zapoznania się przed zajęciami,

– analizę opisu sytuacji wraz ze wszystkimi załącznikami,

– dyskusję nad problemami zawartymi w opisie, zgodnie z treścią przygotowanych pytań (poleceń),

– wybór wspólnego rozwiązania lub podjęcie określonej decyzji,

– uzasadnienie dokonanego wyboru rozwiązania lub podjęcia decyzji,

– ocenę prawidłowości wnioskowania i wartości rozwiązania.

---

[1] Zob. F. Szlosek, *Wstęp*..., wyd. cyt., s. 113.

[2] Tamże, s. 113.

Jak wynika z przedstawionej charakterystyki, czynnikiem decydującym o pomyślnym przebiegu zajęcia (ćwiczenia) prowadzonego tą metodą jest także dokonanie i sporządzenie opisu sytuacyjnego. W przeciwnym bowiem razie metoda ta ani nie wzbogaci, ani nie przyspieszy u szkolonych procesu zdobywania doświadczenia praktycznego – zawodowego.

METODA INSCENIZACJI

Metoda inscenizacji (*role playing*) wymaga od uczących się nieco innej aktywności aniżeli w dwóch wcześniej omówionych metodach. W metodzie przypadków lub metodzie sytuacyjnej szkoleni nie są bezpośrednio zaangażowani w zdarzenie, a analizę i ocenę problemu opierają na logicznych, dedukcyjnie wypracowanych przesłankach, natomiast w metodzie inscenizacji uczący się przyjmują na siebie rolę osób występujących w tym zdarzeniu[1]. W szkoleniu wojskowym, w szczególności zaś w ćwiczeniach różnego typu, rodzaju lub odmiany, w celu maksymalnego uprawdopodobnienia rozgrywanych sytuacji taktyczno-operacyjnych wprowadza się elementy inscenizacji. W tym wypadku inscenizacja będzie polegać na wpleceniu do umownego tła sytuacji bojowej fragmentów działań osób, środków, które występowałyby realnie w walce.

W ćwiczeniach dowódczo-sztabowych i grach taktycznych inscenizacja ma bardzo wielkie znaczenie, prowadzi się ją bowiem w rzeczywistych warunkach terenowych, wyposażając szkolonych (działających w konkretnych rolach – funkcjach) w sprzęt, uzbrojenie oraz środki dowodzenia i transportu. Pewne elementy inscenizacji mogą być także zastosowane w innych ćwiczeniach, np. grupowych oraz treningach sztabowych. W warunkach realizacji tych ćwiczeń, chociaż szkoleni rozmieszczeni są w salach, ośrodkach szkolenia, to jednak wyposażenie miejsc pracy oraz sposoby działania (praca na mapach, przekazywanie meldunków, sprawozdań itp.) wprowadzają do ćwiczenia pewne elementy realności.

W najszerszym zakresie inscenizację stosuje się w ćwiczeniach z wojskami ze strzelaniem. Chociaż ćwiczenie to polega w pewnym stopniu na odgrywaniu określonych ról, np. dowódcy, oficera sztabu, żołnierza, to jednak odbywa się w realnych warunkach terenowych,

[1] Tamże, s. 117.

przy wykorzystaniu uzbrojenia i sprzętu, a także środków pozoracji pola walki i przeciwnika.

Sposób rozwiązywania problemów (podejmowanych decyzji) przez poszczególnych ćwiczących (osoby funkcyjne) jest obserwowany i oceniany przez kierownictwo ćwiczenia i zespoły kontrolno-rozjemcze.

Metoda inscenizacji należy do tych metod szkolenia (kształcenia) oficerów, dowództw (ośrodków decyzyjnych), żołnierzy, które w największym stopniu zbliżają warunki pokojowego szkolenia wojsk do realiów przyszłego pola walki. Bez stosowania tej metody trudno byłoby sobie wyobrazić przygotowanie oficerów, podoficerów i żołnierzy oraz dowództw (ośrodków decyzyjnych) do rozwiązywania problemów taktycznych i operacyjnych oraz działania w warunkach zagrożenia, kryzysu, a nawet wojny.

METODA GIER DYDAKTYCZNYCH (KIEROWNICZYCH)

Gry dydaktyczne, wojskowe i kierownicze są swego rodzaju ćwiczeniami. Udział w nich określonych uczestników odbywa się według ściśle ustalonych reguł (zasad). Istnieje wiele gier dydaktycznych, stąd bardzo trudno jest przedstawić ich pełen rejestr i systematykę.

W pedagogice najczęściej mówi się o grach symulacyjnych i decyzyjnych. W. Okoń do gier dydaktycznych zalicza również inscenizację[1], a K. Kruszewski metodę sytuacyjną, inscenizacyjną oraz giełdę pomysłów[2]. Z kolei w teorii zarządzania i kierowania rozróżnia się gry wojskowe, ekonomiczne, przemysłowe.

Analiza porównawcza poszczególnych odmian gier dowodzi, że nie ma zasadniczych różnic pomiędzy grami decyzyjnymi stosowanymi w pedagogice, a grami wojskowymi, przemysłowymi i kierowniczymi stosowanymi w doskonaleniu kadry kierowniczej.

Odmianą gry dydaktycznej jest gra symulacyjna. Metoda gry symulacyjnej polega na tym, że prowadzący grę (wykładowca, dowódca) wykorzystując sytuację problemową (scenariusz wydarzeń), która kiedyś była dla kogoś problemem rzeczywistym, stara się uzyskać rozwiązanie tych problemów przez szkolonych oficerów, słuchaczy,

---

[1] W. Okoń, *Wprowadzenie...*, wyd. cyt., s. 292.

[2] Por. K. Kruszewski, *Kształcenie...*, wyd, cyt., s. 127 oraz tegoż, *Sztuka nauczania. Czynności nauczyciela*, PWN, Warszawa 1993, s. 167.

studentów, a następnie porównuje rezultaty z rozwiązaniami faktycznymi[1].

Gra symulacyjna charakteryzuje się tym, że odnosi się do konkretnej (a nie fikcyjnej) rzeczywistości, obejmuje próbę odtworzenia tej rzeczywistości (np. faktów historycznych, czynności określonych osób), prowadzącą do ustalenia modelu symulacyjnego o charakterze najczęściej stałym lub technicznym: grafika, zobrazowanie wydarzenia, plan, slajd, a ponadto zmusza uczestników szkolenia do rozpatrywania modelu symulacyjnego (cech), związków, relacji, zdarzeń w nim zawartych w oderwaniu od rzeczywistego kontekstu.

Strukturę czynności (z pewnym uproszczeniem) można przedstawić następująco:

– przygotowanie ogólnego planu działania lub programu na trenażer,

– przydział zadań lub sprawdzenie programu (trening wstępny),

– wyjaśnienie zasad gry,

– symulacja (przedstawienie modelu rzeczywistego) lub demonstracja czynności przez szkolącego (wykładowcę, dowódcę),

– szukanie związków i relacji pomiędzy elementami modelu lub nauka czynności,

– porównanie wyników symulacji z rozwiązaniami faktycznymi lub samodzielne wykonanie czynności przez uczących się,

– ocena wyników symulacji lub wykonanych czynności.

Dobrym przykładem takiej symulacji będzie odtwarzanie na zajęciach z taktyki, np. działania plutonu lub kompanii w walkach o Westerplatte. Gra symulacyjna może być też wykorzystywana do szkolenia dowódców, żołnierzy w zakresie wykonywania określonych czynności osób funkcyjnych, np. dowódcy, działonowego, kierowcy.

Gry decyzyjne opracowano z myślą wykorzystania ich do rozwijania umiejętności kierowniczych podczas kształcenia kadr przedsiębiorstw, a także jednostek i instytucji wojskowych. Metoda ta również z powodzeniem jest wykorzystywana w procesie kształcenia, w tym kształcenia w formach stosowanych w uczelniach cywilnych i wojskowych.

Właściwością metody gier decyzyjnych jest to, że wykorzystuje się ją do nabywania lub doskonalenia umiejętności podejmowania decyzji

[1] Cz. Kupisiewicz, *Podstawy dydaktyki...*, wyd. cyt., s. 149.

w stosunkowo krótkim czasie i w warunkach konkurencji (w wypadku szkolenia wojskowego w warunkach zagrożenia ze strony przeciwnika).

Metoda ta wymaga od szkolonych:

– zdefiniowania celu działania (walki),

– przewidywania rozwoju sytuacji,

– wyboru sposobu działania,

– podjęcia kilku decyzji operacyjnych.

W grach decyzyjnych sytuacja rozpatrywana jest nie w określonym momencie, ale w określonym rozwoju, dłuższym odcinku czasu.

Istotą gier decyzyjnych oraz wojennych jest przydział szkolonym określonych ról (funkcji sprawowanych na co dzień), których odgrywanie nie polega na wypowiedzeniu nauczonego tekstu, sposobu rozwiązania jakiejś sprawy (problemu), ale na prezentacji myśli, sposobów rozwiązań oraz postaw w zależności od zadania (problemu) i aktualnej sytuacji. Jakość rozwiązywania zadań (problemów) zależy najczęściej od posiadanej wiedzy, umiejętności, a także możliwości intelektualnych i predyspozycji, np. dowódczych, sztabowych. W ostateczności winna zostać podjęta decyzja co do dalszej strategii działania, a także w zależności od sytuacji i potrzeb kilka decyzji operacyjnych (cząstkowych).

Tok zajęć prowadzonych metodą gier decyzyjnych i wojennych obejmuje następujące fazy i czynności:

– sformułowanie przez dowódcę, wykładowcę problemu (zadania),

– opracowanie sytuacji (warunków) wyjściowych,

– przydział (wyznaczenie) ról szkolonym i zapoznanie (przekazanie) ich z sytuacją wyjściową,

– szczegółowe wyjaśnienie zasad gry (często wykonuje się to przed zajęciem, ćwiczeniem),

– prezentacja pomysłów rozwiązań problemu (zadania) zgodnie z kompetencjami przysługującymi określonym osobom funkcyjnym (rolami),

– przyjęcie decyzji co do ostatecznego rozwiązania zadania (problemu),

– podjęcie decyzji operacyjnych (wykonawczych),

– ocenę postaw oraz działania przez dowódcę (wykładowcę),

– ocenę powziętych decyzji i ich akceptację (lub nie) przez dowódcę (wykładowcę).

Metoda gry decyzyjnej czy też wojennej wymaga stworzenia określonych warunków. W wojsku, jak już wspomniano, może być wykorzystana do nauczania rozwiązywania problemów (sytuacji) szkolenia lub działań bojowych (walki).

METODA DYSKUSJI DYDAKTYCZNEJ

W polskiej dydaktyce dyskusja traktowana jest jako sposób transmisji wiedzy w relacjach nauczyciel – uczeń i uczeń – nauczyciel. Dość wymienić, że dyskusja zarówno w dydaktyce ogólnej jak i dydaktyce wojskowej traktowana była jako metoda i zaliczono ją do grupy metod słownych. Dzisiejsze koncepcje dydaktyki w zakresie klasyfikacji metod szkolenia (kształcenia) włączają ją do metod problemowych[1], nadając jej jednocześnie nową nazwę: dyskusja dydaktyczna. Obecnie przyjmuje się, że dyskusja dydaktyczna należy do grupy metod aktywizujących (metody aktywizujące stanowią podgrupę metod problemowych) i można wyróżnić jej kilka odmian:

– dyskusja związana z wykładem,
– dyskusja okrągłego stołu,
– dyskusja wielokrotna, zwaną też grupową,
– burza mózgów, czyli giełda pomysłów,
– panel (dyskusja obserwowana),
– metaplan.

Dyskusja związana z wykładem ma na celu wyjaśnienie wątpliwości szkolonych co do tez i sformułowań zawartych w wykładzie oraz zorientowanie się, na ile przedstawione treści są dla nich zrozumiałe. Dyskusja po przeprowadzonym wykładzie umożliwia prowadzącemu zajęcie wyjaśnienie zbyt złożonych problemów, a także uszczegółowienie pewnych elementów treści, które nie zostały jasno i precyzyjnie wypowiedziane w czasie wykładu. Tego typu dyskusje często są stosowane w szkoleniu operacyjno-taktycznym dowództw (sztabów) oraz w szkołach i akademiach wojskowych. Raczej nie stosuje się ich w szkoleniu bojowym.

Dyskusja okrągłego stołu to metoda polegająca na swobodnej wymianie poglądów między prowadzącym dyskusje dowódcą lub wykładowcą a uczestnikami szkolenia, zawodów szkoleniowych, semina-

[1] W 1975 r. W. Okoń w swoich pracach przyjął, że metoda dyskusji powinna być zaliczana do metod problemowych aktywizujących.

rium naukowego itp. Charakterystyczną cechą tego rodzaju dyskusji jest swoboda wypowiedzi wszystkich jej uczestników bez względu na ich zależności funkcjonalne, organizacyjne i inne. Celem dyskusji okrągłego stołu jest doprowadzenie do zbliżenia stanowisk różnych uczestników i osiągnięcia swoistego kompromisu, zwanego często konsensem. Tego typu metoda może być stosowana w czasie wypracowania określonych rozwiązań (koncepcji) w zakresie szkolenia, działalności metodycznej, a także działań bojowych (w toku instruktażu) w przyszłych zajęciach (ćwiczeniach).

Metoda dyskusji wielokrotnej w swej istocie sprowadza się do dyskusji w małych grupach (zespołach), przy czym przedmiotem tej dyskusji może być to samo zagadnienie lub problem oddzielny, stanowiący element jakiejś całości. Stąd też często mówi się o dwóch odmianach tej metody. Pierwsza odnosi się do sytuacji, w której każda z wyznaczonych (dobranych samorzutnie) grup dyskutuje dokładnie o tych samych problemach. Natomiast druga odmiana różni się od pierwszej głównie tym, że treści stanowiące przedmiot dyskusji w grupach są w każdej z nich różne, chociaż łączy je wspólny temat.

Najczęściej dyskusja wielokrotna składa się z trzech faz, z których pierwsza i trzecia mają charakter zapoznawczy i prezentacyjny, natomiast faza druga jest konkretną pracą nad rozwiązaniem problemu w grupie (grupach).

Najczęściej w zajęciach prowadzonych tą metodą wyróżnia się następujące czynności:

- **faza I**

– sprecyzowanie problemów (zadań) do rozwiązania,

– podział na grupy (zespoły) pracy,

– wybór lub wyznaczenie kierownika (lidera) grupy,

– przedstawienie sytuacji oraz źródeł informacji (materiałów szkoleniowych, podręcznika, instrukcji itp.);

- **faza II**

– zapoznanie się grup ze szczegółami przydzielonych zadań,

– analiza danych i źródeł informacji pod kątem potrzeby rozwiązania problemu (zadania),

– dyskusja w grupach nad opracowaniem określonego rozwiązania,

– przyjęcie określonego rozwiązania i jego uzasadnienie w drodze dyskusji;

• **faza III**

– prezentacja wyników dyskusji przez poszczególnych kierowników (liderów),

– wybór rozwiązania w toku dyskusji całości grupy szkoleniowej pod kierownictwem dowódcy, wykładowcy,

– argumentacja wyboru optymalnego rozwiązania,

– podsumowanie zajęcia.

Metoda burzy mózgów często zaliczana jest do „technik grupowego samodzielnego i twórczego myślenia"[1]. Poprawne prowadzenie zajęć tą metodą stwarza warunki swobodnego i ścisłego przedstawiania pomysłów przez szkolonych zgodnie z zasadą „pierwsza myśl najlepsza". Jest to sposób intuicyjnego rozwiązywania problemów, ale jakże często wsparty intensywnym procesem myślowym i wyobraźnią.

Istota burzy mózgów sprowadza się do postawienia szkolonym jednego i tylko jednego problemu do rozwiązania, a ich zadaniem jest znalezienie jak największej liczby różnych niekonwencjonalnych pomysłów jego rozwiązania. W metodzie tej najważniejsze jest zapewnienie uczestnikom zajęcia swobody w zgłaszaniu pomysłów. Wręcz wskazane jest, aby w dyskusji brali udział zarówno znający rozwiązywany problem, jak i nieznający, tzw. laicy.

W toku dyskusji winny być przestrzegane następujące reguły:

– bez skrępowania należy zgłaszać swoje pomysły, chociaż wydałyby się one najbardziej irracjonalne, niedorzeczne,

– proponowanych pomysłów nie należy komentować i uzasadniać,

– dopuszcza się, już po zamknięciu listy pomysłów, dokonywanie uzasadnień swoich propozycji,

– zgłaszanie pomysłów może się odbywać w formie pisemnej – anonimowo,

– zgłaszane pomysły skrupulatnie się rejestruje.

Metodę burzy mózgów stosuje się wówczas, gdy należy w stosunkowo krótkim czasie rozwiązać problem o dużym stopniu trudności, dlatego jest ona szczególnie użyteczna w czasie rozwiązywania problemów szkoleniowych w dowództwach (sztabach) oraz w procesie kształcenia w szkołach i uczelniach wojskowych.

---

[1] E. Witkowski, *Metody aktywizujące stosowane w doskonaleniu nauczycieli*, PWSz, Katowice 1988, s. 33.

METODA DYSKUSJI PANELOWEJ

Cechą charakterystyczną dyskusji panelowej jest istnienie dwóch gremiów: dyskusyjnego (eksperci – panel) i słuchającego (audytorium – uczący się), z tym że w drugiej fazie dyskusji głos mogą również zabrać osoby wchodzące w skład audytorium. Dobre przygotowanie dyskusji panelowej wymaga starannego doboru członków panelu, którzy powinni być specjalistami wysokiej klasy, powinni oni bowiem naświetlić problem z różnych punktów widzenia, reprezentując różne opcje i rozwiązania.

Przebiegiem panelu kieruje osoba prowadząca zajęcia (ćwiczenia), która czuwa nad dyscypliną merytoryczną (nie odchodzenie od istoty problemu) i czasową. Kierowanie dyskusją panelową wymaga od dowódcy (wykładowcy) dużej kultury oraz bardzo dobrej znajomości omawianego problemu, ponieważ musi on dokonywać kompetentnego wprowadzenia do dyskusji, umiejętnie dokonywać syntezy dyskusji, a także sam zabrać głos jako ekspert. Wypowiedzi członka panelu powinny być możliwie pełne, ale syntetyczne, precyzyjne, a także dostosowane do poziomu intelektualnego audytorium. Czas trwania poszczególnych wypowiedzi jest ściśle limitowany.

Po zaprezentowaniu swoich poglądów i stanowisk przez wszystkich członków panelu głos mogą zabrać uczestnicy audytorium, a charakter ich wypowiedzi sprowadza się do:

– pytań zadawanych niektórym ekspertom,

– dyskusji merytorycznej nad omówionym problemem,

– odrzucenia lub akceptacji stanowiska któregoś z ekspertów wraz z uzasadnieniem.

Dyskusję panelową często stosuje się na różnego rodzaju konferencjach, naradach, seminariach naukowych itp. W warunkach szkół i uczelni wojskowych zorganizowanie zajęcia z wykorzystaniem metody panelowej jest niezwykle trudne.

Metoda metaplanu jest jeszcze mało znanym sposobem dyskusji dydaktycznej. Do przeprowadzenia zajęć (sesji) tą metodą trzeba odpowiednio ukierunkować uczestników zajęcia, a także przygotować określone tablice i rekwizyty w postaci różnorodnych kartek, na których będą zapisywane hasła stanowiące rozwiązanie danego problemu.

Istota omawianej metody sprowadza się do tworzenia podczas dyskusji (o problemie) plakatu, który nosi nazwę metaplanu. Na pla-

kacie tym zapisuje się temat problemu, a następnie ustala kryteria, według których omawia się go, szukając rozwiązania. Najczęściej struktura metodyczna metaplanu obejmuje następujące czynności:

- **faza I**

– wprowadzenie do problemu,

– przyjęcie przez uczestników metaplanu jako metody rozwiązania problemu,

– przedstawienie pierwszego tematu;

- **faza II**

– tworzenie pierwszego plakatu,

– porządkowanie pierwszego plakatu,

– podział na grupy (zespoły) i uzgodnienie drugiego tematu;

- **faza III**

– tworzenie drugiego plakatu w grupach,

– prezentacja plakatów,

– zebranie wniosków z poszczególnych plakatów (grup, zespołów);

- **faza IV**

– podsumowanie zajęcia.

Metoda metaplanu charakteryzuje się wieloma dodatnimi stronami, i tak: wszyscy uczestnicy mają możliwość wypowiadania się na dany temat, oddziaływanie wizualne pozwala uczestnikom na skoncentrowanie się na celu dyskusji, ponadto nie ma potrzeby prowadzenia notatek (wszystko jest zapisane na plakacie), a to daje możliwość skupienia całej energii na tworzeniu rozwiązania postawionego zadania.

Najważniejszą jednakże zaletą metaplanu jest wyzwolenie wśród uczestników działań twórczych, a także powszechnej aktywności. W dyskusji prowadzonej tą metodą ma możliwość wypowiedzieć się każdy uczestnik zajęcia, a wynik (rozwiązanie problemu) jest wypadkową działań kreatywnych całego zespołu, grupy szkoleniowej, dowództwa itp.

W praktyce szkoleniowej wojska metoda ta może być stosowana w działalności szkoleniowej, a także podczas rozwiązywania problemów działalności bieżącej.

2.6. Reguły i dyrektywy szkolenia wojskowego

Szkolenie jest głównym zadaniem sił zbrojnych w czasie pokoju i ma na celu przygotowanie do prowadzenia działań w czasie zagrożenia lub wojny. Dlatego siły zbrojne RP podobnie jak inne armie Sojuszu Północnoatlantyckiego stosują wypracowane przez lata reguły (zasady), dyrektywy oraz sposoby szkolenia (kształcenia). Wynikają one z ogólnych zasad dydaktycznych, jak również szczegółowych reguł szkolenia wojskowego i ćwiczeń, tradycji narodowej, zasobności państwa (szczególnie gdy chodzi o bazę szkoleniową i środki dydaktyczne), a także stosunku społeczeństwa do służby i powinności żołnierskich.

Do podstawowych reguł (zasad) oraz dyrektyw szkoleniowych zalicza się[1]:

– zasadę jedności szkolenia indywidualnego i zespołowego,
– zasadę realizmu szkolenia wojskowego,
– dyrektywę szkolenia zgodnie z doktryną militarną państwa i doktryną wojskową NATO,
– dyrektywę szkolenia zintegrowanego (broni połączonych),
– dyrektywę szkolenia w zakresie gotowości bojowej,
– dyrektywę szkolenia ukierunkowanego,
– dyrektywę szkolenia doskonalącego (podtrzymującego),
– dyrektywę szkolenia wieloszczeblowego,
– dyrektywę szkolenia według kompetencyjnego zakresu odpowiedzialności szkoleniowej.

ZASADA JEDNOŚCI SZKOLENIA INDYWIDUALNEGO I ZESPOŁOWEGO

Przeważająca część czynności wykonywanych przez oficerów, podoficerów i żołnierzy wymaga działania zespołowego (kolektywnego). Do najważniejszych zadań wszelkiej działalności dydaktycznej w wojsku należy przygotowanie żołnierzy do działań w zespołach.

---

[1] Por. J. Halik, *System szkolenia...*, wyd. cyt. cz. I; *Program szkolenia pododdziałów pancernych i zmechanizowanych*, Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 1999; W. Okoń, *Wprowadzenie...*, wyd. cyt., J. Halik, *Teoria ćwiczeń wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1999; E. Pietrzyk, *Wielonarodowy Korpus Północno-Wschodni*, „Myśl Wojskowa" 1999, nr 4.

Nie tylko pojedynczy żołnierze, ale także drużyny, plutony, kompanie, bataliony itd. oraz dowództwa różnych szczebli dowodzenia muszą ze sobą współpracować, wykonując określone czynności odnoszące się do indywidualnych osób, ale także całych zespołów funkcjonalnych. Skuteczność działań, a także efekty szkoleniowe, jakie osiągają poszczególne zespoły, grupy, sekcje są zależne od współdziałania pojedynczych żołnierzy (osób funkcyjnych) oraz całych jednostek (dowództw).

Zgodnie z wymogami tej zasady podstawą szkolenia (kształcenia) zbiorowego jest indywidualne kształcenie poszczególnych oficerów i żołnierzy. Oznacza to, że nie da się oddzielić prawidłowo zorganizowanej pracy zespołu i jego funkcjonowania od solidnej indywidualnej pracy poszczególnych członków zespołów (dowództw) itp. Uczenie bowiem oficerów, żołnierzy działania w kolektywie i dla kolektywu prowadzi przez zespolenie indywidualnych wysiłków do czynu zbiorowego. Liczą się tutaj wiedza, umiejętności i nawyki oraz przyzwyczajenia wszystkich członków kolektywu, zespolone i wykorzystane w ustalonym (pożądanym) celu.

Kształcenie zespołowe (kolektywne) ma służyć doskonaleniu współdziałania, a także staje się sposobem na uspołecznienie zadań i działań indywidualnych wszystkich członków kolektywu. Przygotowanie dobrych, sprawnie działających zespołów (sekcji) jest możliwe pod warunkiem dobrego przygotowania indywidualnego. A więc jakość indywidualnego i zespołowego działania w ramach wojska należy rozumieć jako wzajemną zależność. Oznacza to, że im lepiej oficerowie, żołnierze poszczególnych pododdziałów, oddziałów, dowództw (ośrodków decyzyjnych) będą wykorzystywać swoją wiedzę i umiejętności, tym lepsze osiągną rezultaty w działaniu zbiorowym, a ono jest niezbędne szczególnie w działaniach bojowych.

ZASADA REALIZMU SZKOLENIA WOJSKOWEGO

W procesie szkolenia (kształcenia) dowództw (ośrodków decyzyjnych) i wojsk (oddziałów, pododdziałów, pojedynczych żołnierzy) dużego znaczenia nabierają postulaty wynikające z zasady realizmu, czyli wiązania teorii z praktyką, która dość często określana jest jako podstawowa. Respektując jedność teorii i praktyki w działaniu wojska, trzeba mieć na względzie przede wszystkim takie tworzenie programów szkolenia (kształcenia), w których zapewniona byłaby har-

monijna spójność wiedzy naukowej z praktyką codziennego życia, działania żołnierzy w warunkach pokoju, zagrożenia i wojny. Zasada ta przestrzega niejako przed niebezpieczeństwem popełnienia błędów w szkoleniu (kształceniu) sprowadzających się bądź to do encyklopedyzmu, bądź do utylitaryzmu[1].

Zasada wiązania teorii z praktyką ze szczególną mocą może być odzwierciedlona w najbardziej skutecznych formach szkolenia (kształcenia), do których zaliczamy różne typy, rodzaje i odmiany ćwiczeń wojskowych. Zasada realizmu ćwiczeń powinna wyrażać się tym, aby każde ćwiczenie przygotowane i prowadzone w wojskach było w jak największym stopniu odzwierciedleniem przewidywanego (hipotetycznego) pola walki, a jednocześnie umożliwiało działania ćwiczącym dowództwom (ośrodkom decyzyjnym) i wojskom w warunkach zbliżonych do przewidywanych w czasie wojny.

Zasadę realizmu[2] ćwiczeń w odniesieniu do różnych ich rodzajów można rozpatrywać w dwóch obszarach: zewnętrznym i wewnętrznym. Pierwszy dotyczy problemów bezpośredniej walki, czyli starcia dwóch przeciwstawnych stron (pozorowanie działania przeciwnika, ranni, uszkodzony sprzęt, pożary, skażenia itd.), drugi zaś dotyczy problemów działania ćwiczących dowództw i wojsk w czasie wypracowania decyzji, zamiaru, działania, stawiania zadań, kierowania ogniem i (lub) manewrem wojsk itp. Pełne zastosowanie niniejszej zasady w szkoleniu będzie miało miejsce wówczas, gdy będzie ona przestrzegana (zachowana) w następujących czynnikach: w stwarzanej sytuacji taktyczno-operacyjnej, czyli tzw. scenariuszu ćwiczenia, w działaniach ćwiczących dowództw i wojsk, w działaniu kierownictwa ćwiczenia i podległych zespołów, w sprawnym obiegu informacji taktyczno-operacyjnych oraz w realnym czasie operacyjnym.

Dyrektywa szkolenia zgodnie z doktryną militarną państwa i doktryną wojskową NATO wyrażana jest najczęściej ujednoliceniem form i metod szkolenia oraz przyjętych norm (standardów) w szkoleniu indywidualnym żołnierzy, pododdziałów, oddziałów oraz dowództw (ośrodków decyzyjnych) w ramach własnej armii, także w ramach szkolenia dla potrzeb działania w układzie międzynarodowym i sojuszniczym. Wszelkie działania (przedsięwzięcia) szkole-

[1] W. Okoń, *Wprowadzenie...*, wyd. cyt., s. 181.
[2] Por. J. Halik, *Teoria ćwiczeń...*, wyd. cyt., s. 129.

niowe powinny być oparte na zasadach doktrynalnych prowadzenia operacji, bitwy, w różnych ich formach oraz warunkach terenowych.

Dyrektywa szkolenia zintegrowanego (broni połączonych) wyraża się takim przygotowaniem (szkoleniem) dowództw i wojsk, w którym ważne miejsce zajmuje współdziałanie (zgrywanie) wszystkich rodzajów wojsk, sił wsparcia oraz służb, elementów logistycznych do wykonywania wspólnego zadania pod jednym kierownictwem. Warunkiem przygotowania różnych rodzajów wojsk do wspólnego działania na przyszłym polu walki będzie oczywiście wspólne ich szkolenie. Integrację rodzajów wojsk (broni) można zapewnić dzięki zbliżeniu warunków (realiów) szkolenia do rzeczywistego pola walki. Konieczne jest również tworzenie i działanie wszystkich elementów struktur ugrupowania bojowego (operacyjnego) tworzących określone systemy, w tym m.in. system wsparcia i zabezpieczenia bojowego, system ognia, rozpoznania i dowodzenia.

Dyrektywa szkolenia w zakresie gotowości bojowej jest podstawową normą (standardem), która łączy się nierozerwalnie ze szkoleniem dowództw i wojsk na potrzeby zagrożenia i (lub) wojny. Szkolenie w zakresie gotowości bojowej jest niezbędnym przedsięwzięciem organizacyjnym i szkoleniowym mającym na celu utrzymanie zdolności dowództw i wojsk do realizacji zadań zgodnie z przyjętymi standardami i kategoriami gotowości bojowej. Dyrektywa ta ma w szczególności zastosowanie we wszystkich ćwiczeniach realizowanych z udziałem wojsk. W ćwiczeniach tych osiągnięcie zdolności do działań oraz ukompletowanie składu wojsk oraz sprzętu i wyposażenia jest podstawowym zagadnieniem, w ramach którego sprawdza się gotowość do realizacji działań bojowych.

Dyrektywa szkolenia ukierunkowanego polega na tym, że wszystkie jednostki (pododdziały, oddziały, związki taktyczne lub operacyjne) od batalionu wzwyż otrzymują zadania do realizacji na czas pokoju, kryzysu i wojny lub działania w misji pokojowej. Do zadań tych muszą się przygotowywać w ramach procesu szkolenia (cyklu szkolenia) trwającego najczęściej rok kalendarzowy dla pododdziałów oraz 4–5 lat dla dowództw (ośrodków decyzyjnych). Wszyscy dowódcy, zgodnie z zakresem odpowiedzialności szkoleniowej, powinni tak zorganizować szkolenie, aby zadania przewidziane dla jednostki były traktowane priorytetowo, a niemalże wszystkie zajęcia i ćwiczenia przygotowywały do praktycznego wykonawstwa tych za-

dań. Należy przy tym podkreślić, że infrastruktura szkoleniowa (dydaktyczna) w postaci trenażerów, symulatorów powinna być tak wykorzystywana, aby zapewniła przygotowanie do realizacji zadań w warunkach realnego pola walki (misji).

Dyrektywa szkolenia doskonalącego (podtrzymującego) wywodzi się z idei zasady kształcenia ustawicznego. Szkolenie doskonalące (podtrzymujące) to przede wszystkim uzupełnienie (podbudowa) teoretyczne i praktyczne szkolenia zasadniczego. Polega ono na systematycznym szkoleniu indywidualnym i zespołowym dowództw i wojsk w celu utrzymania wysokiego poziomu wyszkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego. Podstawę do szkolenia doskonalącego stanowi zadanie główne sformułowane przez przełożonego i wynikające z programów szkolenia, a także wymagania w zakresie wiedzy i umiejętności operacyjno-taktycznych i bojowych, ujęte w przepisach standaryzacyjnych odpowiadających określonym poziomom szkolenia (kształcenia) zarówno w układzie narodowym, jak i sojuszniczym (wielonarodowym).

Dyrektywa szkolenia wieloszczeblowego wyraża się w planowaniu i realizacji szkolenia na różnych poziomach (szczeblach) struktury organizacyjnej dowództw (ośrodków decyzyjnych) i wojsk. Taki sposób realizacji szkolenia jest oszczędny i efektywny, gdyż zapewnia maksymalne wykorzystanie czasu i przeznaczonych na nią środków, a przede wszystkim kadry (dowódców) wyższych szczebli. Polega ono na prowadzeniu jednoczesnego indywidualnego i zespołowego szkolenia dowództw oraz wojsk na kolejnych szczeblach organizacyjnych zgodnie z zasadą odpowiedzialności szkoleniowej. Szkolenie realizowane według tej dyrektywy umożliwia w stosunkowo krótkim czasie jednoczesne przygotowanie wielu szczebli dowodzenia do wykonywania trudnych i złożonych zadań. Poza tym jest bardzo skuteczne ze względu na osiągane postępy szkoleniowe w zakresie przygotowania wojsk do wspólnego działania.

Dyrektywa szkolenia dowództw i wojsk zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności szkoleniowej[1], tzw. dyrektywa odpowiedzialności szkoleniowej, polega na przestrzeganiu postanowień dotyczących odpowiedzialności dowódców za przygotowanie podwładnych do realizacji zadań w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

[1] Por. *Program szkolenia pododdziałów...*, wyd. cyt.

Dyrektywa odpowiedzialności szkoleniowej dowódców wszystkich szczebli struktury organizacyjnej wojsk lądowych obliguje do wzorowej organizacji szkolenia indywidualnego dowódców oraz pododdziałów (oddziałów) niższego szczebla oraz szkolenia i zgrywania dowództw, a także doskonalenia metodycznego i przygotowania do kierowania działalnością szkoleniową.

Reasumując, należy stwierdzić, że szkolenie (kształcenie) dowództw (ośrodków decyzyjnych) i wojsk w ramach autonomicznego systemu narodowego oraz w układzie wielonarodowym (sojuszniczym) do realizacji zadań w okresie pokoju, kryzysu i wojny zgodnie z przedstawionymi zasadami i dyrektywami szkoleniowymi staje się współcześnie niezbędne. Zapewnia ono profesjonalne i zbiorowe przeciwstawienie się powstałym konfliktom i kryzysom, a nawet wojnie, przez prowadzenie wspólnych operacji, bitew i walk i w rezultacie odniesienia zwycięstwa nad przeciwnikiem. Jest to główny cel systemu szkolenia wojsk lądowych.

ROZDZIAŁ III

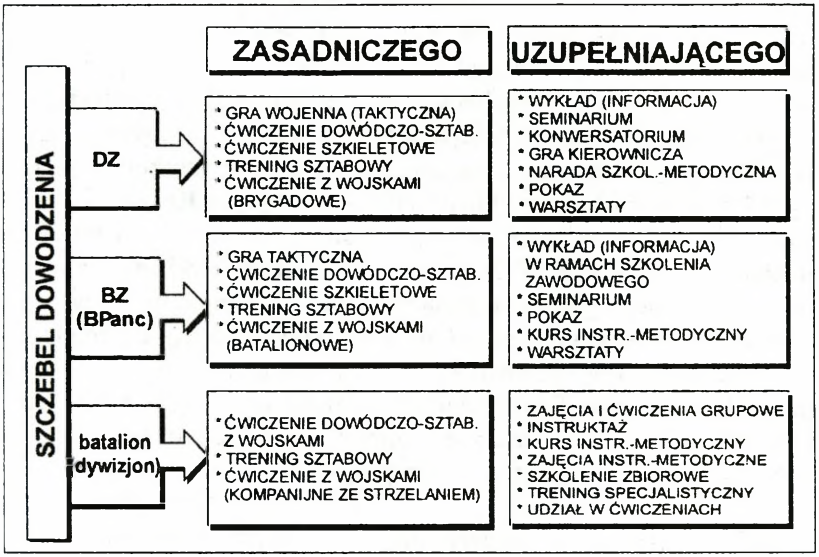
CHARAKTERYSTYKA FORM I METOD SZKOLENIA OŚRODKÓW DECYZYJNYCH

3.1. Formy organizacyjne szkolenia ośrodków decyzyjnych (dowództw)

Szkolenie operacyjno-taktyczne kadry poszczególnych szczebli ośrodków decyzyjnych sił zbrojnych RP (związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów) zaliczane jest do tzw. *szkolenia zasadniczego* i obejmuje podstawowe przedmioty szkolenia wojskowego, m.in. zasady sztuki wojennej (operacyjnej) oraz działań taktycznych, których znajomość stwarza, zwłaszcza dowódcom i oficerom dowództwa, możliwości umiejętnego rozwiązywania złożonych problemów współczesnych działań operacyjnych i taktycznych prowadzonych w okresie konfliktu zbrojnego lub w misjach.

Formy *szkolenia operacyjnego* najczęściej odnoszone są do szczebla operacyjnego i obejmują swym zasięgiem dowództwa rodzajów sił zbrojnych oraz Dowództwo Połączonych Operacji. Zaś formy *szkolenia taktycznego* odnoszą się do szczebla taktycznego, czyli dotyczą związku taktycznego, oddziału i pododdziału (batalionu, dywizjonu). Jednakże charakter zadań oraz celów, jakie realizują poszczególne dowództwa i wojska bez względu na szczebel, często powoduje, że szkolenie ma właśnie wymiar operacyjno-taktyczny, pomimo że dotyczy np. oddziału.

Formy szkolenia operacyjnego i taktycznego, jak już wcześniej wspominano, dostosowane są do poszczególnych szczebli struktur organizacyjnych sił zbrojnych, ale przede wszystkim zależą od charakteru zadań, celów szkolenia, a także problematyki (przedmiotów) szkoleniowych. Często też uzależnione będą potrzebami szkoleniowymi, np. uczestnictwo dowództwa niższego szczebla w przedsięwzięciu szkoleniowym przełożonego.



Źródło: oprac. na podst.: J. Halik, *System szkolenia...*, wyd. cyt., cz. I, II, III, AON Warszawa 2002.

Rys. 7. Formy szkolenia zasadniczego i uzupełniającego ośrodków decyzyjnych szczebla taktycznego wojsk lądowych SZ RP

Najskuteczniejszymi a jednocześnie złożonymi formami szkolenia zasadniczego są ćwiczenia wojskowe dowództw i wojsk (rys. 7).

3.2. Formy szkolenia zasadniczego ośrodków decyzyjnych (dowództw)

GRA WOJENNA na szczeblu strategicznym to rodzaj ćwiczenia, a jednocześnie forma szkolenia dowództw, czyli organów dowodzenia szczebla strategicznego i operacyjnego (MON, SG WP, dowództwa rodzaju sił zbrojnych) oraz centralnych i terenowych organów administracji państwowej, a także centralnych i terenowych organów zarządzania i kierowania ogniwami pozamilitarnymi.

Celem ich jest rozwiązywanie problemów dotyczących: struktur organizacyjnych sił zbrojnych, funkcjonowania organów dowodzenia

siłami zbrojnymi w okresie zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny, przygotowania (wyposażenia) sił zbrojnych do wykonywania zadań strategicznych (operacyjno-taktycznych), użycia rodzajów wojsk, weryfikacji niektórych założeń strategii, sztuki operacyjnej i taktyki.

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

GRA WOJENNA na szczeblu operacyjnym lub taktycznym jest rodzajem ćwiczenia i jednocześnie formą szkolenia etatowych dowództw, jednego lub dwóch szczebli dowodzenia, często w realnych warunkach terenowych z wykorzystaniem etatowych środków dowodzenia.

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

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

matyzacji dowodzenia lub też w pomieszczeniach stałych w miejscu stałej dyslokacji.

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

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

ĆWICZENIA DOWÓDCZO-SZTABOWE są stosowane w szkoleniu dowództw oraz w uczelniach i ośrodkach szkolenia kadr dowódczo-sztabowych.

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

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

Ćwiczenia dowódczo-sztabowe odbywają się z reguły w pomieszczeniach stałych lub szkolnych ośrodkach dowodzenia, mogą być też

prowadzone w terenie po rozwinięciu elementów stanowiska dowodzenia.

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

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

ĆWICZENIE SZKIELETOWE jest stosowane w szkoleniu praktycznym etatowych dowództw nie mniej niż dwóch szczebli dowodzenia w realnych warunkach terenowych z wykorzystaniem etatowych środków dowodzenia i łączności oraz z podległymi wojskami w terenie.

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

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

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

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

W ćwiczeniu szkieletowym z epizodycznym udziałem wojsk oprócz dowództw biorą udział także pododdziały (oddziały, związki taktyczne) najczęściej w etatowym lub zmniejszonym składzie w celu realizacji jednego lub kilku (ale nie wszystkich) etapów ćwiczenia lub tylko przećwiczenia określonych (ważnych z punktu widzenia szkolenia operacyjno-taktycznego) zagadnień[1].

W ćwiczeniu szkieletowym z oznaczonymi wojskami oprócz dowództw ćwiczyć będą pododdziały, oddziały i związki taktyczne w oznaczonym składzie, imitując posiadanymi siłami i środkami znacznie większe zgrupowania wojsk (np. kompania piechoty imitowana będzie przez trzy wozy bojowe; bateria moździerzy – trzema moździerzami).

Pododdziały (oddziały, związki taktyczne) w takim składzie będą mogły brać udział w całym ćwiczeniu (we wszystkich jego etapach) lub tylko części (niektórych wybranych etapach, zagadnieniach).

TRENING SZTABOWY jest rodzajem ćwiczenia wykorzystywanego w szkoleniu dowództw wszystkich szczebli dowodzenia od batalionu wzwyż.

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

Istotą treningów sztabowych jest to, że szkoleni (oficerowie dowództwa) pod kierownictwem dowódcy (zastępcy lub innego wyznaczonego oficera) na tle danej sytuacji taktycznej lub operacyjnej wykonują określone czynności (zadania) sztabowe, zgodnie z procedu-

[1] Zob. B. Szulc i in., *Metodyka przygotowania...*, wyd. cyt., s. 35.

rami obowiązującymi na zajmowanych stanowiskach służbowych, w celu racjonalnej realizacji zadań stojących przed zespołem, sekcją, aż do osiągnięcia określonego (pożądanego) stopnia ich opanowania.

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

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

ĆWICZENIA TAKTYCZNE (dywizyjne, brygadowe, batalionowe) – są formą szkolenia bojowego, umożliwiającą praktyczne doskonalenie umiejętności wszystkich dowódców w dowodzeniu podległymi wojskami oraz zgrywanie dowództw i pododdziałów w przygotowaniu i prowadzeniu walki (misji).

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

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

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

Ćwiczenia taktyczne przygotowują i prowadzą przełożeni dowódcy ćwiczącego szczebla lub – jeśli zachodzi taka potrzeba – przełożeni wyższego szczebla. W toku ich przygotowania i prowadzenia pełnią oni funkcję kierownika ćwiczenia i ponoszą pełną odpowiedzialność za jakość i efektywność przedsięwzięcia. Są ponadto zobowiązani do realizacji wszystkich niezbędnych zamierzeń organizacyjno-metodycznych, zapewniających pełne osiągnięcie założonych celów szkoleniowych ćwiczenia[1].

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

ĆWICZENIA TAKTYCZNE (batalionowe ze strzelaniem) – są najbardziej realistyczną (zbliżoną do działań na polu walki) formą szkolenia dowództw i wojsk w praktycznym dowodzeniu i kierowaniu ogniem wszystkich środków ogniowych i wspierających w czasie przygotowania i prowadzenia walki.

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

Istotą tych ćwiczeń jest to, że dowództwa oraz ćwiczące oddziały (pododdziały) oprócz realizowania zadań taktycznych praktycznie kierują systemem ognia wszystkich środków ogniowych i wspierających. Ćwiczenia te wymagają przygotowania dla strzelających pododdzia-

[1] Por. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych z wojskami w SZ RP*, s. 71.

łów pola tarczowego odpowiadającego aktualnej sytuacji taktycznej oraz zorganizowania zespołu rozjemców ogniowych.

Kierownictwo ćwiczenia powinno dbać o to, aby strzelanie nie zakłóciło realizmu wykonywanych zadań taktycznych.

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

Strzelanie w ćwiczeniu taktycznym stanowi najczęściej fragment (epizod) całości ćwiczenia i nie powinno być z niego sztucznie wyodrębnione. Jednakże ze względu na zachowanie warunków bezpieczeństwa pewne przerwy są konieczne i nieuniknione. Należy dążyć do tego, aby przerwy te były taktycznie uzasadnione i wynikały z przebiegu dotychczasowych działań[1].

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

3.3. Formy szkolenia uzupełniającego ośrodków decyzyjnych (dowództw)

Szkolenie uzupełniające kadry jako zaplanowane i skutecznie realizowane przedsięwzięcie szkoleniowe jest stałym elementem szkolenia programowego, stanowiącym uzupełnienie kwalifikacji nabywanych w toku szkolenia zasadniczego. Zajęcia w jego ramach mogą być prowadzone przy zastosowaniu różnorodnych form organizacyjnych. Szkolenie uzupełniające kadry dowództw (ośrodków decyzyjnych)

[1] Por. *Instrukcja o przygotowaniu...*, wyd. cyt., s. 71.

może być realizowane zbiorowo lub w grupach (pionach) specjalistycznych lub osobowych[1]. Dominowały będą teoretyczno-praktyczne formy szkolenia, takie jak: wykłady (informacje), seminaria, konwersatoria, narady szkoleniowe, gry kierownicze, konferencje i sympozja naukowe, pokazy i warsztaty. Natomiast kadra pododdziałów w szkoleniu uzupełniającym przygotowywana będzie w ramach takich form szkolenia, jak: zajęcia i ćwiczenia grupowe, instruktaże, kursy instruktorsko-metodyczne, zajęcia instruktażowo-metodyczne i pokazowe, szkolenie zbiorowe (wykład, informacja), indywidualne treningi specjalistyczne oraz udział w ćwiczeniach (zajęciach) realizowanych na wyższym szczeblu.

Poszczególne zajęcia często osobiście prowadzi dowódca danego szczebla lub jego zastępca, lub też szef sztabu. Zajęcia prowadzą również oficerowie: kierownicy poszczególnych komórek sztabu, dowódcy oddziałów (pododdziałów) rodzajów wojsk, a także przedstawiciele sztabu wyższego szczebla. Zajęcia mogą też prowadzić doświadczeni nauczyciele akademiccy z uczelni wojskowych lub cywilnych.

Wykład jest stosowany w procesie szkolenia (kształcenia) kadry dowództw (ośrodków decyzyjnych), a także w szkołach i uczelniach wojskowych. Stanowi pewną całość organizacyjną, trwającą określoną ilość czasu, obejmującą nauczyciela, czyli dowódcę, instruktora, wykładowcę, i uczniów, czyli szkolonych (kształconych) oficerów, całe dowództwa oraz słuchaczy (studentów) uczelni wojskowych.

Wykład w szkoleniu operacyjno-taktycznym oficerów dowództw jest stosowany zbyt rzadko, w zasadzie tylko podczas przedsięwzięć szkoleniowych o charakterze zbiorowym. Natomiast w szerszym zakresie stosowany jest w szkołach i uczelniach wojskowych, w ramach kształcenia dyplomowego lub kursowego.

Czas trwania wykładów uzależniony jest najczęściej od problematyki, a także przygotowania i percepcji szkolonych (kształconych) oficerów, dowództw. Miejsce wykładu może być różne, zależy to m.in. od określonych warunków percepcji materiału przekazywanego przez dowódcę, instruktora, wykładowcę. Najczęściej odbywa się on w salach wykładowych, aulach, które są do tego specjalnie przygotowane,

[1] Do grup specjalistycznych zalicza się: grupę dowództwa, operacyjną, logistyczną, dowódców pododdziałów. Do grup osobowych można zaliczyć: grupę oficerów, podoficerów, pracowników wojska.

tzn. w pomieszczeniach posiadających określone wyposażenie dydaktyczne (środki, materiały, pomoce szkoleniowe).

Podmiotem (uczestnikami) wykładów są najczęściej oficerowie dowództw, specjaliści wojskowi, którzy są do odbioru treści w tej formie odpowiednio przygotowani. Nie należy organizować wykładów jako podstawowej formy szkolenia dla żołnierzy rozpoczynających służbę (szkolenie). Dla nich najwłaściwszą formą przekazywania wiadomości będzie pogadanka lub wykład informacyjny.

Wiele kontrowersji budzi znaczenie wykładu jako formy w procesie dydaktycznym. Jedni wskazują na jego zalety, inni znów podkreślają wady. Często formułowana jest teza o ograniczonych możliwościach wykorzystywania wykładów w szkoleniu (kształceniu) kadr dowódczych i sztabowych. Zwolennicy tej tezy twierdzą ponadto, że wykład ogranicza samodzielność szkolonych (kształconych), nie rozwija intelektualnie ich myślenia, wyobraźni i zdolności twórczych. Szkoleni najczęściej ograniczają swój zakres wiedzy tylko do tego, który został im przekazany w toku wykładu. Jako poważną wadę wykładu wymienia się tutaj mechaniczny przepływ informacji od nauczyciela do ucznia bez większego zaangażowania emocjonalnego i świadomościowego. Podkreśla się także, że wykład nie sprzyja wdrażaniu szkolonych (kształconych) do samodoskonalenia swojej wiedzy poprzez samokształcenie spontaniczne, osobiste.

Pomimo tych wad, istnieją pozytywne strony wykładu. Wiele badań w zakresie efektywności poszczególnych form szkolenia (kształcenia) odnosi się do tej kwestii pozytywnie, wskazując, że dobrze przygotowany wykład, czy to w szkoleniu operacyjno-taktycznym w dowództwie, instytucji wojskowej, czy w uczelniach wojskowych, pozwala m.in. na osobisty kontakt dowódcy, instruktora, wykładowcy (nauczyciela akademickiego) ze szkolonymi (oficerami dowództw, studentami szkół, uczelni itp.), a to sprzyja oddziaływaniu wychowawczemu zmierzającemu do utrwalenia określonych cech osobowości i systemu wartości. Wśród zalet wymienia się także: dokładne przedstawienie i zarazem wyjaśnienie problemów trudnych i kontrowersyjnych, wzbogacenie treści wykładu o najnowsze osiągnięcia danej dyscypliny naukowej, nieprezentowane jeszcze w literaturze przedmiotu, przekazanie w krótkim czasie nieraz obszernego materiału, co jest szczególnie istotne w szkoleniu zbiorowym kadry, usystematyzowanie wiedzy z określonej dziedziny i zwrócenie uwagi na

najistotniejsze problemy oraz wdrożenie szkolonych do pracy samokształceniowej.

Współcześnie również wykłady mogą być atrakcyjną formą szkolenia, chociażby ze względu na różnorodność stosowanych środków dydaktycznych, które go w znacznym stopniu uatrakcyjniają, a także pozwalają przekazać znaczący zasób wiedzy.

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

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

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

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

Wykład problemowy jest szczególnym typem wykładu w szkołach i akademiach wojskowych, gdyż umożliwia studentom czynny udział w nim w toku jego trwania (głoszenia). Polega najczęściej na przedstawianiu całości tematu w postaci problemów wymagających roz-

wiązania oraz podaniu przykładów ich metodologicznej analizy i ukazywania następstw przyjętego sposobu rozumowania[1]. Istotą tego wykładu jest to, że rozwiązywanie problemów odbywa się na oczach studentów i przy ich ewentualnym współudziale. Prowadzący wykład powinien dążyć do nawiązania ze szkolonymi dialogu i kontaktu zewnętrznego i wewnętrznego. Utrzymywanie dialogu zewnętrznego jest dość trudnym zbiegiem dydaktycznym, często prowadzący wykład musi sam go wywoływać, zadając pytania uczestnikom. W rzeczywistości jednak dialog zewnętrzny może występować tylko w pewnych częściach wykładu. Natomiast w pozostałych częściach powinien być stosowany tzw. dialog wewnętrzny, który polega na tym, że prowadzący wykład, rozwiązując poszczególne problemy, wczuwa się w tok rozumowania studentów, analizuje różne warianty rozwiązań, które mogłyby być ich wariantami. Wyjaśnia również wątpliwości, które mogłyby być wątpliwościami szkolonych. Poszukuje argumentów, które mogliby wysuwać szkoleni, wyjaśnia ich wady oraz zalety. Do właściwego rozwiązania dochodzi w wyniku eliminacji złych rozwiązań przy jednoczesnym ich uzasadnieniu.

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

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

[1] J. Bogusz, A. Parzyszek, R. Stępień, *Kształcenie aktywizujące w szkole wojskowej*, WAP, Warszawa 1978, s. 199.

dzieleniu się spostrzeżeniami i wnioskami z własnego doświadczenia lub praktyki zawodowej.

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

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

Seminarium, podobnie jak wykład, jest audytoryjną formą szkolenia (kształcenia) oficerów, dowództw (ośrodków decyzyjnych), specjalistów wojskowych. Seminarium jest formą, która stwarza dogodne warunki do aktywizacji procesu dydaktycznego, gdyż umożliwia stosowanie w jego ramach różnych metod aktywizujących, przede wszystkim metody dyskusji. Metoda ta zmusza niejako szkolonych do poznawania określonej wiedzy oraz kształtowania umiejętności i nawyków, dzięki czemu stają się oni współtwórcami procesu poznawczego. Istotą seminarium jest rozwiązywanie problemów podczas ogólnej dyskusji w grupie szkoleniowej, dowództwie.

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

W szkoleniu operacyjno-taktycznym seminarium może występować po wykładzie lub cyklu wykładów, po ćwiczeniu (ćwiczeniach) lub na zakończenie okresu (etapu) szkolenia. Seminarium może być prowadzone przed ćwiczeniem, ale także po ćwiczeniu. Nie powinno jednakże występować przed wykładem, jeżeli wiedza, która została

zaprezentowana na wykładzie była wprowadzająca, ukierunkowująca kształcenie uczestników szkolenia (kształcenia)[1].

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

Seminarium, w sposób bardziej aktywny niż inne formy szkolenia, uczy sztuki przekonywania, analitycznego i syntetycznego myślenia, umiejętności indukcyjnego i dedukcyjnego rozumowania oraz poprawnych metod wnioskowania. W toku seminarium można uporządkować uprzednio zdobytą wiedzę, uściślić niektóre pojęcia i definicje lub wypracować wspólne stanowisko w kwestiach spornych. Jest ono także doskonałym forum do wyrabiania samodzielności myślenia, odwagi w prezentowaniu własnych sądów i opinii, umiejętności ścisłego i precyzyjnego przedstawiania własnych poglądów, a także przedstawiania cudzych myśli, poglądów w sposób krytyczny, lecz obiektywny. Podczas seminarium można i należy uczyć się trudnej sztuki dyskutowania, a także szanowania poglądów innych uczestników dyskusji poprzez godne przyjmowanie krytyki własnych poglądów itp.[2]

Reasumując, seminarium jest niezwykle cenną formą szkolenia (kształcenia) ze względu na swoje walory kształcące i jednocześnie wychowujące. W praktyce dydaktycznej szkolenia dowództw (sztabów) oraz kształcenia w szkołach i uczelniach wojskowych wyróżnia się wiele rodzajów seminariów. Do najczęściej charakteryzowanych w literaturze dydaktycznej, jak również stosowanych w praktyce należą *seminaria ćwiczeniowe*, często zwane ćwiczeniami seminaryjnymi, oraz seminaria *referatowo-dyskusyjne*[3].

Seminarium ćwiczeniowe polega na dyskusji nad podaną wcześniej przez dowódcę, wykładowcę problematyką. Istotą tego seminarium jest to, że wszyscy uczestnicy (studenci) powinni w jednakowym stopniu przygotować się do dyskusji nad wszystkimi zagadnieniami (problemami) wcześniej wybranymi przez prowadzącego seminarium

---

[1] Por. K. Żegnałek (red.), *Metodyka kształcenia w Akademii Obrony Narodowej*, AON, Warszawa 1995, s. 92.

[2] Por. tamże, s. 93.

[3] Tamże, s. 94.

lub zaproponowanymi przez wykładowcę. Seminarium ćwiczeniowe dobrze jest stosować wówczas, gdy omawiane problemy są zbyt trudne, a uczestnicy seminarium nie posiadają zbyt dużego doświadczenia w prowadzeniu dyskusji. Często do takiego seminarium dowódca, wykładowca może nakazać opracowanie wystąpienia w formie referatu lub przygotowanie tylko tez wystąpienia.

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

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

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

Konwersatorium jest taką formą szkolenia (kształcenia) dowództw (ośrodków decyzyjnych), która pozwala na wspólne rozwiązywanie (analizę) problemów przy współudziale prowadzącego konwersatorium i utrwalanie wiedzy, umiejętności w żądanym zakresie. Konwersatorium (łac. *conversan*) to tyle, co obcowanie dowódcy, nauczyciela, wykładowcy z audytorium, zespołem dowództwa. Konwersatorium jest aktywizującą a jednocześnie doskonalącą wiadomości i umiejętności formą szkolenia (kształcenia). Prowadzi się je najczęściej przed ćwiczeniami taktycznymi lub operacyjnymi. Udział w konwersatorium wymaga nie tylko przygotowania odpowiedzi na zadane wcześniej zagadnienia (problemy), ale także sformułowania własnych pytań i przedstawienie ich w trakcie jego trwania. Może ono być z powodzeniem stosowane w wyższym szkolnictwie wojskowym.

Informacja to również forma szkolenia (kształcenia) oficerów, dowództw; jest ona bardzo podobna do wykładu konwencjonalnego – informacyjnego.

Zarówno istota, jak i sposób przygotowania informacji przez prowadzącego ją dowódcę, wykładowcę nie odbiegają od ogólnych zasad prowadzenia wykładu informacyjnego.

Instruktaż to zasadnicza forma stosowana w szkoleniu operacyjno-taktycznym oficerów dowództw, ale także podoficerów i żołnierzy. Instruktaż zaliczany jest do najprostszych, lecz skutecznych form pracy metodycznej z podwładnymi. Instruktaże z reguły są wykorzystywane do przygotowania szkolonych do udziału w zajęciach (ćwiczeniach) programowych. Sposób prowadzenia instruktażu, a także zakres tematyczny mogą być różne i w decydującej mierze będą zależeć od uczestników instruktażu (ich wiedzy i umiejętności), czasu oraz modelu przyszłych zajęć (ćwiczeń), a także doświadczenia prowadzącego instruktaż. Instruktaż do zajęć (ćwiczeń) przeprowadza najczęściej dowódca (przełożony) lub kierownik (prowadzący ćwiczenie, zajęcie). Celem instruktażu jest najczęściej:

– omówienie organizacji i przebiegu danego zajęcia,

– ustalenie sposobu przeprowadzenia zajęcia (ćwiczenia),

– poznanie określonych (niezbędnych zdaniem prowadzącego instruktaż) zagadnień szkoleniowych,

– pokazanie sposobów wykonania ważniejszych czynności,

– sprawdzenie wiedzy i umiejętności uczestników instruktażu.

W części *teoretyczno-praktycznej* instruktaż powinien kształtować (przygotować) u szkolonych wyobrażenie pola walki i na tym tle precyzować sposób bojowego zachowania i działania, a także wykorzystania sprzętu bojowego w walce.

W części *metodyczno-organizacyjnej* instruktaż powinien uświadomić szkolonym cele, treści ćwiczenia (zajęcia), a także ich rolę oraz zadania w toku przyszłych ćwiczeń (zajęć).

Instruktaż do zajęć (ćwiczeń) powinien się odbywać w tych miejscach (rejonach), w których będzie prowadzone zajęcie (ćwiczenie) taktyczne. Może być prowadzony różnymi metodami w zależności od przygotowania uczestników instruktażu, tematyki szkoleniowej, a także organizacji i sposobów prowadzenia planowanych zajęć (ćwiczeń). Najczęściej na niższych szczeblach dowodzenia (drużyna, załoga, pluton) instruktaż prowadzony będzie metodą dyrektywną lub pokazu.

Na wyższych szczeblach sposób prowadzenia instruktażu uzależniony będzie od poziomu intelektualnego oraz tematyki zajęć (ćwiczeń). Będzie on miał najczęściej za zadanie aktywizowanie uczestników w prezentowaniu własnych sposobów (koncepcji) prowadzenia przyszłych zajęć (ćwiczeń).

Instruktaż ze względów organizacyjnych dzieli się, podobnie jak inne formy szkolenia (kształcenia) na części. Są to:

Część wstępna, w czasie której ustala się organizacyjno-metodyczną stronę zajęć, tj. (temat, cel, formę zajęć (ćwiczeń), czas i miejsce (rejon), zagadnienia szkoleniowe oraz materiałowo-techniczne zabezpieczenie zajęć (ćwiczeń). W części wstępnej można także rozstrzygać ważne kwestie natury merytorycznej, ujednolicając ich interpretację zgodnie z treścią regulaminów (instrukcji) itp.

Część główna, w czasie której szkoleni poznają poszczególne zagadnienia szkoleniowe w całości lub ich epizody. Można inscenizować przebieg zajęcia (ćwiczenia), wykorzystując do tego celu uczestników instruktażu. Po zrealizowaniu określonego zagadnienia lub jego fragmentów ustala się w drodze dyskusji, końcowe rozwiązanie, co do treści merytorycznych oraz sposobu przebiegu zajęcia (ćwiczenia).

Część końcowa obejmuje przekazanie wszystkim uczestnikom instruktażu wytycznych dotyczących przygotowania się do zajęcia (ćwiczenia) oraz przedstawienie roli (funkcji) i zadań, jakie mają wykonywać w toku jego trwania.

Zajęcia (ćwiczenia) grupowe mogą również być wykorzystywane w szkoleniu uzupełniającym kadry, zwłaszcza średniego i wyższego szczebla dowodzenia, zazwyczaj w grupach funkcjonalnych (specjalistycznych).

Celem zajęć, ćwiczeń grupowych będzie najczęściej pogłębienie wiedzy teoretycznej oraz nauczenie lub doskonalenie umiejętności praktycznych oficerów dowództw lub dowódców pododdziałów w rozwiązywaniu problemów operacyjno-taktycznych i wykonywaniu określonych czynności procesu planowania i dowodzenia na zajmowanych stanowiskach. Ćwiczenia grupowe na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej wojsk lądowych prowadzone będą przez dowódcę (zastępcę lub szefa sztabu) występującego w roli kierownika zajęcia (ćwiczenia). Uczestnikami ćwiczenia grupowego będą przeważnie oficerowie sztabu, dowódcy oddziałów (pododdziałów) rodzajów wojsk oraz dowódcy pododdziałów ogólnowojskowych. Or-

ganizowane będą w terenie lub w sali z wykorzystaniem makiety terenu (poligonu) lub stołów plastycznych, na których szkoleni rozwiązywać będą proste zadania taktyczne (operacyjne). Zajęcia tego rodzaju mogą być również prowadzone w ramach kursów instruktorsko-metodycznych[1]. W niektórych armiach NATO ta forma szkolenia nazywa się ćwiczeniem dowódczym i prowadzona jest w terenie lub specjalnych ośrodkach z wykorzystaniem symulantów pola walki.

Ćwiczenie epizodyczne jest swego rodzaju odmianą ćwiczeń grupowych. Służy podtrzymywaniu sprawności operacyjno-taktycznej dowództw oddziałów i dowódców pododdziałów. Polega na rozwiązywaniu niezbyt złożonych sytuacji taktycznych w terenie lub w pomieszczeniach z wykorzystaniem map lub szkiców terenu. Treścią tych ćwiczeń jest zazwyczaj doskonalenie oceny sytuacji (przeciwnika, wojsk własnych i terenu), wariantowanie sposobów wykorzystania pododdziałów, w tym wsparcia i wzmocnienia, wypracowanie zamiaru działań oraz jego formułowanie, stawianie zadań itp. W części wstępnej ćwiczenia można doskonalić uczestników w orientowaniu operacyjno-taktycznym, a w końcowym w składaniu meldunków (rozkazów) operacyjno-taktycznych.

Jedną z wielu, ale też dość często stosowaną formą szkolenia uzupełniającego kadry dowództw (ośrodków decyzyjnych) są **pokazy** lub **zajęcia pokazowe**. Istotą *pokazów* w szkoleniu uzupełniającym kadry dowództw jest przedstawienie (zainscenizowanie) sposobów lub metod działania dowódców, dowództw i wojsk, a także prezentowanie sprzętu i uzbrojenia wojskowego, znajdującego się w wyposażeniu związków taktycznych oddziałów i pododdziałów. Często pokaz działania dowództwa danego szczebla może być organizowany przy udziale uczestników szkolenia.

Zajęcia pokazowe (ćwiczenia) powinny być wzorowo przygotowane i prowadzone. Powinny uwzględniać aktualne procedury pracy sztabu (proces planowania i wypracowania decyzji), a także możliwości wykorzystania symulacji komputerowej i techniki informatycznej do podgrywania działania przeciwnika lub elementów niećwiczących. W zajęciach pokazowych bardzo ważny jest komentarz, który z reguły prowadzi dowódca odpowiedzialny za dane przedsięwzięcie.

---

[1] J. Halik, *Szkolenie w oddziale*, AON, Warszawa 1995, s. 88.

Pokazy pracy sztabu oraz działania wojsk (epizodycznego działania wojsk), a także wykorzystywania walorów techniki bojowej zazwyczaj organizowane są w ramach szkolenia poligonowego, kursu dla kierowniczej kadry korpusu, związku taktycznego itp.

Kursy krótkotrwałe to forma szkolenia dowództw (ośrodków decyzyjnych) organizowana najczęściej przez dowódcę wyższego szczebla w celu przekazania kadrze nowych treści oraz metod lub sposobów ich wykorzystania w praktycznej działalności dowódczej i sztabowej. Ponadto kursy mogą także służyć ujednolicaniu poglądów, usystematyzowaniu oraz sprawdzeniu wiadomości z zakresu szkolenia operacyjno-taktycznego i taktyczno-specjalnego[1].

Treningi specjalistyczne są również zaliczane do form szkolenia (doskonalenia) kadry oddziałów, pododdziałów. Treningi te są najczęściej planowane cyklicznie i podawana jest wcześniej również ich problematyka (treść). Istotą treningów jest doskonalenie umiejętności praktycznych w zakresie wykonywania zadań związanych z osiąganiem WSGB, zgrywania określonych systemów, dowodzenia, logistycznego itp., a także ostrzegania, powiadamiania i alarmowania o zagrożeniach z powietrza lub zagrożeniach bronią masowego rażenia.

Niektóre wymienione i scharakteryzowane *formy szkolenia uzupełniającego*, realizowane zazwyczaj w ramach cyklicznego szkolenia zbiorowego, są również stosowane *w działalności metodycznej* (na szczeblu oddziału, pododdziałów).

Podstawowymi formami organizacyjnymi szkolenia uzupełniającego kadry pododdziałów, jak już wcześniej wspomniano, będą zajęcia (ćwiczenia) grupowe, instruktaże i prowadzenie zajęć, kursy instruktorsko-metodyczne, zajęcia (ćwiczenia) instruktażowo-metodyczne, szkolenia zbiorowe, indywidualne treningi specjalistyczne, a także udział w ćwiczeniach taktycznych (operacyjnych).

Instruktaże do zajęć (ćwiczeń) oraz prowadzenie zajęć (ćwiczeń) należą do najprostszych form szkolenia oraz doskonalenia metodycznego. Mają znaczący wpływ na jakość i efektywność szkolenia programowego prowadzonego przez dowódców (instruktorów). Szczegółowa charakterystyka tych form szkolenia uzupełniającego została już wcześniej przedstawiona. Warto jednak podkreślić, że tłem i podstawą dla części merytorycznej i organizacyjno-metodycznej in-

[1] Tamże, s. 29.

struktażu powinien być model przyszłych zajęć (ćwiczeń). W zależności od tematyki szkoleniowej, organizacji i sposobów prowadzenia przyszłych zajęć (ćwiczeń) instruktaż może mieć charakter dyrektywny, kolegialny (aktywizujący) lub pokazu[1].

Samo prowadzenie zajęć (ćwiczeń) programowych po udzielonym instruktażu jest również doskonałą formą szkolenia kadry pododdziałów. Pozwala ono na ostateczne sprawdzenie (zweryfikowanie) swoich wiadomości i umiejętności merytorycznych, a także organizacyjno-metodycznych.

Kursy instruktorsko-metodyczne są formą grupowego szkolenia (doskonalenia) dowódców pododdziałów pod względem instruktorsko-metodycznym. Organizuje się je dla dowódców reprezentujących ten sam szczebel dowodzenia oraz posiadających zbliżony poziom przygotowania ogólnego i fachowego, np. dowódców batalionów, kompanii, plutonów. Zadaniem kursu instruktorsko-metodycznego jest przygotowanie kadry pododdziałów, w tym podoficerów zasadniczej (nadterminowej) służby wojskowej, do praktycznego szkolenia (nauczania) podwładnych, podniesienie ich poziomu wiedzy, utrwalenie umiejętności instruktorskich, zapoznanie z właściwą organizacją i metodyką pracy szkoleniowo-wychowawczej. Niekiedy program kursu może także uwzględniać różnego rodzaju formy i metody sprawdzania wiedzy i umiejętności merytorycznych (z przedmiotów szkoleniowych) i metodycznych. Problematyka zajęć (ćwiczeń) prowadzonych w trakcie kursów instruktorsko-metodycznych ukierunkowana jest na rozwiązywanie problemów (zadań) szkoleniowych zawartych w treściach programów oraz pokazanie najlepszych form organizacyjnych i metod szkolenia. Szczególnie dużo miejsca należy poświęcić problemom (zagadnieniom) słabo opanowanym, a także złożonym i trudnym. W zasadzie wszystkie zajęcia (ćwiczenia) powinny być ukierunkowane na doskonalenie merytoryczne i metodyczne uczestników kursu i przygotowanie ich do bieżących i perspektywicznych potrzeb szkoleniowych.

Kursy instruktorsko-metodyczne mogą przyjmować różne rozwiązania organizacyjne. Na przykład dla dowódców batalionów, kompanii mogą być organizowane w dwóch etapach. Pierwszy będzie wów-

[1] Zob. J. Halik, *Szkolenie uzupełniające kadry oddziału (pododdziału)*, AON, Warszawa 1997, s. 25.

czas obejmować problematykę ogólną dotyczącą wszystkich uczestników kursu, zaś drugi może dotyczyć zajęć specjalistycznych w grupach rodzajów wojsk (służb). Wskazane jest również prowadzenie tych kursów w ośrodkach szkolenia poligonowego.

Podczas kursu instruktorsko-metodycznego powinny dominować zajęcia instruktażowe, instruktażowo-metodyczne i pokazy. Problematyka zajęć ze szkolenia taktycznego powinna dotyczyć zakresu szkolenia drużyny (załogi), plutonu, kompanii, a nawet batalionu w obronie i natarciu w dzień i w nocy.

Zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności szkoleniowej za wyszkolenie i przygotowanie metodyczne dowódców poszczególnych szczebli odpowiedzialni są ich bezpośredni przełożeni. Również kursy instruktorsko-metodyczne zobowiązani są organizować przełożeni bezpośredni lub wyżsi (bierze się pod uwagę możliwości organizacyjne oraz koszty). I tak kurs instruktorsko-metodyczny dla dowódców batalionów organizuje dowódca oddziału (brygady, pułku) lub dowódca związku taktycznego, natomiast dla dowódców kompanii i plutonów – dowódca batalionu (dywizjonu). Częstotliwość kursów uzależniona będzie potrzebami szkoleniowymi kadry. Ustalenia normatywne nakazują prowadzenie przynajmniej jednego kursu na danym szczeblu w ciągu roku (cyklu) szkoleniowego.

Ćwiczenia (zajęcia) instruktażowo-metodyczne są jedną z najskuteczniejszych form metodycznego i merytorycznego przygotowania kierowników zajęć (ćwiczeń). Prowadzi się je z pododdziałami, które jako pierwsze realizują podstawowy temat z danego bloku tematycznego programu szkolenia dla danego szczebla dowodzenia. W oddziale (brygadzie, pułku) dowódca prowadzi zajęcia instruktażowo-metodyczne z dowódcami batalionów (dywizjonów) na kanwie ćwiczenia kompanijnego. Przygotowanie się do tych zajęć dowódców określonego szczebla jest ich osobistą powinnością i obejmuje stronę merytoryczną (znajomość zasad operacyjno-taktycznych prowadzenia działań) i metodyczną (przygotowanie konspektu do zajęcia lub ćwiczenia). W toku trwania ćwiczenia instruktażowo-metodycznego wszyscy szkoleni (oprócz dowódcy – kierownika realizującego dany temat) obserwują działanie kierownika, dowódców pododdziałów oraz ćwiczących wojsk. Prowadzący ćwiczenie (zajęcie) instruktażowo-metodyczne w sposób kolegialny omawia z uczestnikami spostrzeżenia, oceny i uwagi dotyczące przebiegu zajęcia (ćwiczenia) progra-

mowego od jego rozpoczęcia aż do zakończenia. Akcentuje dobre i złe strony zarówno działania dowódców, jak i ćwiczących pododdziałów. Następnie w toku twórczej dyskusji ustala organizację oraz sposób prowadzenia określonych (wszystkich) zagadnień (epizodów) ćwiczenia.

Organizacja oraz sposoby (metody) prowadzenia kolejnych ćwiczeń (zajęć) na dany temat, ustalone podczas ćwiczenia (zajęcia) instruktażowo-metodycznego, są obowiązujące w danym cyklu, etapie szkolenia lub roku szkoleniowym.

Ćwiczenia (zajęcia) instruktażowo-metodyczne prowadzą:

– dowódca brygady (związku taktycznego) – z dowódcami batalionów na kanwie ćwiczenia kompanijnego,

– dowódca batalionu (dywizjonu) – z dowódcami kompanii na kanwie ćwiczenia (zajęcia) plutonowego,

– dowódca kompanii (baterii) – z dowódcami plutonów na kanwie ćwiczenia (zajęcia) z drużyną (załogą).

Metodyczne zajęcia pokazowe to również efektywna forma szkolenia i doskonalenia metodycznego kadry dowódczej pododdziałów.

Wykorzystuje się je w celu przedstawienia optymalnych form organizacji i metod prowadzenia zajęć (ćwiczeń), które są zbyt trudne do zaprezentowania podczas innych form szkolenia i doskonalenia metodycznego kadry. W tego typu zajęciach (ćwiczeniach), oprócz wzorcowych czynności dydaktycznych prowadzących zajęcia (kierowników ćwiczenia), prezentowane są także sposoby wykorzystywania technicznych środków dydaktycznych możliwych do zastosowania w szkoleniu taktycznym, taktyczno-specjalnym, ogniowym itd.

Cykliczne szkolenie zbiorowe to przedsięwzięcia o charakterze szkoleniowym i doskonalącym realizowane w dłuższym czasie (dwóch–trzech dni) w ramach szkolenia uzupełniającego kadry pododdziałów. Organizuje się je z przedmiotów operacyjno-taktycznych (w czasie przygotowania do ćwiczeń) oraz przedmiotów ogólnowojskowych, takich jak wychowanie fizyczne, szkolenie strzeleckie itp. Zajęcia w ramach szkolenia zbiorowego prowadzone są w zależności od problematyki przez dowódcę danego szczebla, wyznaczonych oficerów dowództwa, a także przełożonego.

Indywidualne treningi specjalistyczne realizowane są w ramach szkolenia uzupełniającego lub według potrzeb osób zainteresowanych. Rodzaje treningów oraz ich częstotliwość, czas trwania i zakres ustala

dowódca w zależności od stopnia umiejętności kadry i pododdziałów. Właściwe podejście do tych przedsięwzięć daje kadrze pododdziałów podstawę do opanowania swoich powinności (obowiązków) w sposób mistrzowski.

Narady szkoleniowo-metodyczne są jedną z ważniejszych form doskonalenia kadry dowódczej. Celem tego rodzaju narad jest rozwiązywanie złożonych problemów organizacyjno-szkoleniowych, analiza bieżącej sytuacji szkoleniowej oraz wypracowanie wniosków i wytyczenie kierunków dalszej działalności w tym zakresie, a także ustalenie i wdrażanie efektywnych, nowatorskich metod realizacji jej zamierzeń w wybranych działach i przedmiotach szkoleniowych.

Istotą narad szkoleniowo-metodycznych jest to, że organizuje je i prowadzi dowódca oddziału (związku taktycznego), a w czasie jej trwania omawia się lub rozwiązuje jeden, najwyżej dwa problemy dotyczące strony organizacyjno-metodycznej procesu szkolenia kadry dowódczej, sztabowej i pododdziałów.

Liczba i struktura uczestników narady każdorazowo wynika z potrzeb oraz ich zainteresowania tematem i treściami przedsięwzięcia. Wskazane jest jednak, aby uczestniczyli w niej dowódca (jako prowadzący), jego zastępca, szef sztabu i zainteresowani oficerowie komórek organizacyjnych dowództwa oraz dowódcy niższych szczebli dowodzenia (np. batalionów, kompanii), a także zaproszeni przedstawiciele innych jednostek tego samego rodzaju wojsk.

Narada szkoleniowo-metodyczna powinna przebiegać według wcześniej opracowanego planu. Oprócz przygotowania merytorycznego oficerów ważna jest również strona organizacyjna, w tym przygotowanie odpowiedniego pomieszczenia (sali), technicznych środków dydaktycznych itp. Organizacja i sposób prowadzenia narady będą zależały od wielu czynników, m.in. celu narady, czasu przeznaczonego na jej przeprowadzenie, specyfiki i złożoności problemów do rozwiązania, a także liczby uczestników.

Najczęściej stosowaną metodą prowadzenia narady jest metoda kolektywna. Polega ona na tym, że na wstępie prowadzący naradę dowódca przedstawia temat i cel narady oraz zagadnienia (problemy) do rozwiązania w toku dyskusji.

Dyskusję powinno poprzedzać wystąpienie oficera odpowiedzialnego za szkolenie, wprowadzające uczestników w problematykę narady. W celu efektywnego wykorzystania czasu (przeznaczenie go

w głównej mierze na dyskusję) wskazane jest, aby głoszony referat wprowadzający, stanowiący podstawę do dyskusji, był opracowany wcześniej i dostarczony uczestnikom na kilka dni przed naradą. W ten sposób uczestnicy będą już zorientowani w problematyce, a wystąpienie szefa szkolenia może mieć charakter jedynie uzupełniający i ukierunkowujący przebieg dyskusji. W tej części narady, oprócz referatu wprowadzającego, można przedstawić uczestnikom w sposób pokazowy (np. film) fragment wybranego zajęcia (ćwiczenia) szkoleniowego, a następnie przejść do dyskusji stanowiącej zasadniczą część narady.

Prowadzący naradę dowódca decyduje o kolejności wystąpień i nimi kieruje. Może on również zadawać występującym oficerom dodatkowe pytania problemowe lub żądać wyjaśnień rozpatrywanych kwestii. Nie powinien jednak narzucać swoich rozwiązań lub podważać sądów, opinii i stanowisk biorących udział w dyskusji uczestników.

Narada szkoleniowo-metodyczna powinna się zakończyć podsumowaniem, w którym prowadzący ocenia dyskusję, obiektywnie przedstawia i interpretuje jej wyniki oraz formułuje płynące z nich wnioski. W krótkim czasie po zakończeniu narady wnioski powinny być szczegółowo przeanalizowane i wdrożone, w formie zadań, do praktyki szkoleniowej.

ZAKOŃCZENIE

Siły zbrojne RP funkcjonują obecnie w warunkach gruntownej reformy strukturalnej i funkcjonalnej. Przystąpienie do Sojuszu Północnoatlantyckiego spowodowało zmiany zachodzące również w dziedzinie działalności szkoleniowej dowództw (ośrodków decyzyjnych) i wojsk, a ostatnio nawet doskonalenia (szkolenia) kadr dowódczo-sztabowych.

W warunkach pokoju, każda armia posiada własny autonomiczny system szkolenia wojskowego (został przedstawiony szczegółowo w rozdziale drugim). Należy pamiętać, iż możemy również dokonać jego podziału na podsystemy w zależności od rodzaju sił zbrojnych. Wyróżnimy wtedy podsystemy: szkolenia wojsk lądowych, szkolenia wojsk lotniczych i obrony powietrznej oraz szkolenia marynarki wojennej. Wśród tych podsystemów wyodrębniamy jego elementy, które występują w określonej hierarchii. Tak więc cele szkolenia (kształcenia) dowództw i wojsk decydują o doborze treści, te z kolei wywierają dominujący wpływ na dobór metod, zasad, form oraz środków dydaktycznych. Dokonanie jakiejkolwiek zmiany hierarchii poszczególnych elementów prowadzi do niepowodzeń w realizacji podstawowych celów funkcjonowania tegoż systemu.

Szkolenie (kształcenie) profesjonalne w szkołach (ośrodkach) i uczelniach wojskowych staje się coraz bardziej efektywne i nadąża za wyzwaniami współczesnych, nowoczesnych armii.

W szkoleniu (doskonaleniu) dowództw (ośrodków decyzyjnych) i wojsk wyższą jakość uzyskuje się głównie dzięki stosowaniu różnorodnych form i metod szkolenia stwarzających warunki występujące na polu walki lub misji.

Obecnie ze względów proceduralnych koniecznością staje się wprowadzenie nowych rozwiązań w zakresie planowania i organizacji szkolenia dowództw (ośrodków decyzyjnych) i wojsk. Jednak aby nasze siły zbrojne 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 rozwiązania, które są przydatne w polskich warunkach.

WYKAZ RYSUNKÓW

Rys. 1. Proces szkolenia 10
Rys. 2. System szkolenia sił zbrojnych RP 15
Rys. 3. Cele szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw wojsk lądowych 20
Rys. 4. Typologia szkolenia wojskowego 22
Rys. 5. Zasady dydaktyczne szkolenia (kształcenia) wojskowego 25
Rys. 6. Metody szkolenia (kształcenia) 35
Rys. 7. Formy szkolenia zasadniczego i uzupełniającego ośrodków decyzyjnych szczebla taktycznego wojsk lądowych SZ RP 61

LITERATURA

1. Beck E., *Pętla Deminga. Brytyjski standard rozwoju i szkolenia pracowników*, „Szkolenia Pracownicze" 1999, nr 2.
2. Bednarek J., *Wybrane problemy edukacji pedagogicznej kadr dowódczo-sztabowych*, AON, Warszawa 1997.
3. Bogusz J., *Dydaktyka wojskowa*, BWW, Warszawa 1983.
4. Bogusz J., Parzyszek A., Stępień R., *Kształcenie aktywizujące w szkole wojskowej*, WAP, Warszawa 1978.
5. Denek K., Gnitecki I., *Infrastruktura dydaktyczna w szkole wyższej*, PWSz, Poznań 1985.
6. Deszczyński St., *Aktywne metody szkolenia i doskonalenia kadr*, PWN, Warszawa 1965.
7. Dłużniewski B., *Metody aktywizujące w doskonaleniu zawodowym*, ZPWSz, Warszawa 1975.
8. *Encyklopedia organizacji i zarządzania,* red. L. Pasieczny i in., PWE, Warszawa 1982.
9. Fleming E., Jacoby J., *Środki dydaktyczne w dydaktyce szkoły wyższej,* PWN, Warszawa 1969.
10. Gagné R.M., Briggs L.J., Wagner W.W., *Zasady projektowania dydaktycznego*, WSiP, Warszawa 1992.
11. Galloway Ch., *Psychologia uczenia się i nauczania*, tom I i II, PWN, Warszawa 1988.
12. Godlewski M., *Technika w służbie nauczania*, w: tegoż, *Aktualne problemy integracji nauki i oświaty*, Warszawa 1972.
13. Goryński J., *Problemy infrastruktury szkolnictwa wyższego w Polsce,* PWSz, Warszawa 1977.
14. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997.
15. Hacon R., *Management training: aims and methods*, Londyn 1961.
16. Halik J., *System szkolenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2001.
17. Halik J., *Teoria ćwiczeń wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1999.

18. Halik J., *Szkolenie uzupełniające kadry oddziału (pododdziału)*, AON, Warszawa 1997.
19. Halik J., *Szkolenie w oddziale*, AON, Warszawa 1995.
20. Halik J., *System szkolenia wojsk lądowych SZ RP w czasie pokoju*, cz. I, II, III, AON, Warszawa 2002.
21. Halik J., Wołejszo J., *Ćwiczenia wojskowe sił zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO*, AON, Warszawa 2003.
22. Kaczor S., *Kształcenie i doskonalenie zawodowe w okresie przemian*, PWSz, Warszawa 1983.
23. Kisielnicki J., *Podstawy zarządzania*, z. 1, WSSE, Warszawa 1996.
24. Koczniewska-Zagórska L., Nawrocki T., Wiatrowski Z., *Słownik pedagogiki pracy*, Ossolineum, Warszawa 1986.
25. Kotarbiński T., *O pojęciu metody*, PWN, Warszawa 1957.
26. Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński i W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1999.
27. Kozielecki J., *Rozwiązywanie problemów*, PWN, Warszawa 1969.
28. Kruszewski K., *Kształcenie w szkole wyższej*, PWN, Warszawa 1976.
29. Kruszewski K., *Sztuka nauczania. Czynności nauczyciela*, PWN, Warszawa 1993.
30. Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999.
31. Kupisiewicz Cz., *Podstawy dydaktyki ogólnej*, BGW, Warszawa 1996.
32. Leja L., *Unowocześnienie infrastruktury dydaktycznej*, PWN, Poznań 1976.
33. Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami*, Poltext, Warszawa 1997.
34. Michniak J. i in., *Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych*, cz. 3. *Proces dowodzenia*, AON, Warszawa 1998.
35. Nawroczyński B., *Zasady nauczania*, PWN, Warszawa–Wrocław–Kraków 1967.
36. Nowacki T., *Podstawy dydaktyki zawodowej*, PWN, Warszawa 1979.
37. Okoń W., *Słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa 1981.

38. Okoń W., *Zarys dydaktyki ogólnej*, PWN, Warszawa 1970.
39. Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wyd. Żak, Warszawa 1995.
40. Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997.
41. Pietrasiński Z., *Sztuka uczenia się*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975.
42. Pomykało W. (red.), *Encyklopedia pedagogiczna*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1993.
43. *Program szkolenia organów dowodzenia Sił Zbrojnych RP na lata 2001–2006*, Szt. Gen. WP – Generalny Zarząd Organizacyjny, Warszawa 2001.
44. Sajkiewicz A., *Organizacja procesów personalnych w firmie*, w: *Zarządzanie pracownikami*, red. K. Makowski, Poltext, Warszawa 2001.
45. Skrzydlewski W., *Technologia kształcenia. Przetwarzanie informacji. Komunikowanie*, PWN, Poznań 1990.
46. Sośnicki K., *Dydaktyka ogólna*, PWN, Toruń 1984.
47. Szewczuk W., *Recepcja wykładu uniwersyteckiego*, Studia Pedagogiczne, t. 3, Wrocław 1955.
48. Szlosek F., *Wstęp do dydaktyki przedmiotów zawodowych*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1998.
49. Szulc B. (red), *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 1993.
50. Ślemp W., *Działalność metodyczno-szkoleniowa w oddziale wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2000.
51. *Uniwersalny słownik języka polskiego*, red. S. Dubisz, PWN, Warszawa 2003.
52. Wiatrowski Z., *Pedagogika pracy w zarysie*, PWN, Warszawa 1979.
53. Witkowski E., *Metody aktywizujące stosowane w doskonaleniu nauczycieli*, PWSZ, Katowice 1989.
54. Wołejszo J., *Trening sztabowy dowództw szczebla taktycznego SZ RP*, AON, Warszawa 2003.
54. Wołk L., *System szkolenia sił zbrojnych państw NATO*, „Myśl Wojskowa" 1997, nr 4.

55. *Wytyczne zastępcy szefa Sztabu Generalnego WP ds. systemów dowodzenia i szkolenia do szkolenia SZ RP*, Szt. Gen. WP, Warszawa 1999.
56. Zakrzewski J., *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej*, ASG WP, Warszawa 1974.
57. Zborowski J., Czosnowska A., *U podstaw modernizacji procesu dydaktycznego w szkole wyższej*, „Dydaktyka Szkoły Wyższej", 1969, nr 2 i 3.
58. Żegnałek K. (red.), *Metodyka kształcenia w Akademii Obrony Narodowej*, AON, Warszawa 1995.
59. *Założenia polskiej polityki obronnej*, Szt. Gen. WP, Warszawa 1989.
56. *Zasady organizacji i prowadzenia działalności metodyczno-szkoleniowej w SZ RP* (projekt), Szt. Gen. WP, Warszawa 2003.
61. *Zasady organizowania i prowadzenia działalności metodyczno-szkoleniowej w Siłach Zbrojnych RP*, Szkol. 692/85.

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 56992
Akademii Obrony Narodowej

Publikacje
Akademii Obrony Narodowej

do nabycia w Wydziale Wydawniczym AON
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 2
00-910 Warszawa,
tel. 681 40 55, tel./faks 681 37 52

- S. Bartosiewicz, M. Mróz – Zaopatrywanie jednostek wojsk lotniczych i obrony powietrznej w techniczne środki materiałowe techniki naziemnej – 7,00 zł
- Bezpieczne niebo. Materiały z konferencji naukowej – 14,00 zł
- J. Bieńkowski, R. Stępień (red.) – Edukacja pedagogiczna w wyższej uczelni wojskowej – 16,00 zł
- H. Binkowski (red.) – OBWE w procesie umacniania bezpieczeństwa europejskiego – 16,00 zł
- A. Bujak – Praca w terenie na szczeblach taktycznych według standardów NATO – 10,00 zł
- W. Chojnacki – Socjologiczne aspekty tendencji instytucjonalno-organizacyjnego rozwoju wojska – 16,00 zł
- R. Chrobak i in. – Działania bojowe dywizji – 15 zł
- M. Cieślarczyk, P. Krawczyk, Z. Korulczyk – Poradnik metodyczny autorów prac kwalifikacyjnych – 8,00 zł
- M. Cieślarczyk, M. Chojnacki, A, Radomyski – Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) w siłach zbrojnych (SP) RP – 13,00 zł
- M. Cieślarczyk (red.) – Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki – 13,00 zł
- A. Ciupiński, M. Zając (red.) – Wybrane problemy walki z terroryzmem międzynarodowym – 17 zł
- A. Ciupiński (red.) – Dyplomacja wielostronna – 25,00 zł
- A. Ciupiński – Podstawowe elementy polityki bezpieczeństwa i obrony RP – 15,00 zł
- A. Ciupiński, R. Białoskórski – Wczesne ostrzeganie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego – 7,00 zł
- A. Ciupiński, H. Binkowski, A. Legucka – Bezpieczeństwo w stosunkach międzynarodowych – 30,00 zł
- T. Compa – Zarządzanie przestrzenią powietrzną – 10,00 zł
- J. Czaja – Stolica apostolska wobec integracji europejskiej – 15,00 zł
- K. Czajka – Użycie artylerii w obronie oddziału – 8,00 zł
- P. Daniluk – Radiostacje pola walki – 10,00 zł
- A. Dawidczyk – Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI w. – 9,00 zł
- P. Dela, J. Wołejszo – Wsparcie komputerowe ćwiczeń wojskowych 16 zł
- Dowodzenie lotnictwem sił powietrznych w działaniach wojsk lądowych (praca zbiorowa) – 15,00 zł
- W. Drążczyk – Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych – 9,00 zł
- A. Fellner – Zautomatyzowane systemy kontroli ruchu lotniczego przestrzeni powietrznej – 20,00 zł
- M. Flemming – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 45,00 zł
- P. Gawliczek, J. Pawłowski – Zagrożenia asymetryczne – 14,00 zł
- M. Gąska, A. Ciupiński – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 21,00 zł
- A. Glen, W. Marud – Kontrola przestrzeni powietrznej w czasie kryzysu i wojny – 18,00 zł
- J. Gotowała – Lotnictwo XXI wieku – 11,00 zł
- J. Groskrejc – Antropologiczne i aksjologiczne aspekty edukacji oficerów – 10,00 zł
- J. Halik – Metodyka opracowania pracy magisterskiej i studyjnej – 15,00 zł
- J. Halik, J. Wołejszo – Ćwiczenia wojskowe sił zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO – 14,00 zł
- M. Huzarski (red.) – Taktyka ogólna wojsk lądowych – 21,00 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm antyizraelski – 12,00 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce? – 12,00 zł
- K. Jałoszyński – Zagrożenie terroryzmem w wybranych krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych – 12,00 zł
- J. Janczak – Zakłócanie informacyjne – 12,00 zł
- Cz. Jarecki – Użycie wojsk rakietowych i artylerii w operacji – 13,00 zł
- T. Jemioło – Globalizacja. Szanse i zagrożenia – 8,00 zł
- T. Jemioło, K. Malak (red.) – Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej – 25,00 zł
- A. Jóźwiak, Cz. Marcinkowski – Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych – 18,00 zł
- M. Juszczyk – Wsparcie działań przez państwo gospodarza – 14 zł
- L. Kanarski, P. Gawliczek – Przywództwo w armiach NATO – 9,00 zł
- L. Kanarski, B. Rokicki (red.) – Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych – 24,00 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Wybrane problemy bezpieczeństwa i obronności państwa w opiniach pracowników administracji publicznej – 12,00 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Instytucjonalizacja przygotowania obronnego kadr administracji – 15,00 zł
- J. Karpowicz, Z. Chojnacki – Bezpieczeństwo lotów – 10,00 zł
- J. Karpowicz, E. Cieślak – Lotnictwo wsparcia w sojuszniczych działaniach powietrznych – 17 zł
- J. Karpowicz, K. Kozłowski – Bezzałogowe statki powietrzne i miniaturowe aparaty latające – 18 zł
- J. Karpowicz – Współczesne konstrukcje lotnicze – 20,00 zł

- Cz. Kącki – Siły wielonarodowe do misji pokojowych – 15 zł
- Cz. Kącki – Izrael. Jego wpływ na rozwój sytuacji w regionie Bliskiego Wschodu – 15,00 zł
- Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych (praca zbiorowa) cz.I – 14 zł, cz.II – 8 zł, cz.III. – 12 zł
- W. Kitler (red.) – Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP – 25,00 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa III RP. Pojęcie. Organizacja. System (rozprawa habilitacyjna) – 24,00 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych – 14,00 zł
- Z. Klawitter – Rola i zadania zespołu wsparcia personalnego na stanowisku dowodzenia BZ/BPanc – 7,00 zł
- T. Kochański – Logistyka międzynarodowa – 12,00 zł
- T. Kochański – Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania – 18,00 zł
- T. Kochański, S. Kurek – Konkurencyjność przedsiębiorstw – 15 zł
- M. Koziński – Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym – 10,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w operacjach połączonych – 7,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo wojsk lądowych w operacjach połączonych – 8,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w bojowym poszukiwaniu i ratownictwie – 8,00 zł
- J. Kręcikij – Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia – 12,00 zł
- J. Kręcikij – Metodyka pracy sekcji dowodzenia oddziału i związku taktycznego – 13,00 zł
- J. Kręcikij –Wybrane problemy kierowania zgrupowaniami wielonarodowych sił połączonych – 14,00 zł
- R. Kwećka, M. Gryga – Siły specjalne w kontekście współczesnych zagrożeń – 15,00 zł
- K. Kubiak – Transport wojsk i ładunków wojskowych drogą morską przy użyciu statków handlowych – 12,00 zł
- L. Łukaszuk – Międzynarodowe prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20,00 zł
- L. Łukaszuk – Dyplomacja współczesna a problemy prawa i bezpieczeństwa międzynarodowego – 20,00 zł
- L. Łukaszuk – Europejskie prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20,00 zł
- T. Majewski – Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych – 9,00 zł
- T. Majewski – Kierownik – dowódca w organizacji – 12,00 zł
- T. Majewski – Miejsce celów, problemów i hipotez w procesie badań naukowych – 8 zł
- T. Majewski i in. – Planowanie w organizacji – 9 zł
- K. Malak – Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Białorusi – 18,00 zł
- J. Marczak (red.) – Samoorganizacja społeczeństwa na rzecz bezpie-czeństwa powszechnego. Samoobrona powszechna III RP – 20,00 zł
- M. Marszałek – Siły powietrzne w operacjach ewakuacyjnych (według poglądów amerykańskich) – 13 zł
- M. Marszałek, A. Radomyski – Metodyka pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia brygady rakietowej sił powietrznych – 25,00 zł
- Z. Maślak – Podstawy teorii informacji obrony powietrznej – 10,00 zł
- Z. Maślak (oprac.) – Informacje w obronie powietrznej – potrzeby, wymagania, zagrożenia. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- M. Michalec (oprac.) – Kierunki rozwoju rosyjskiej myśli teoretycznej i praktyki w zakresie użycia lotnictwa w walce – 14,00 zł
- J. Michniak (red.) – Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej) – 12,00 zł
- J. Michniak – Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych – 10 zł
- G. Nowacki – Informacja w walce zbrojnej. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- G. Nowacki – Strategiczne siły jądrowe wybranych państw – 14,00 zł
- G. Nowacki – Rozpoznanie satelitarne USA i Federacji Rosyjskiej – 8,00 zł
- G. Nowacki (red.) – Militaryzacja kosmosu – 17,00 zł
- A. Nowak – Działalność rozpoznawcza na szczeblach taktycznych – 12,00 zł
- E. Nowak – Gospodarowanie zasobami majątkowymi – 15,00 zł
- M. Obrusiewicz – Wielonarodowe połączone siły zadaniowe CJTF – 12,00 zł
- M. Obrusiewicz – Geneza i prognoza kooperatywnych stosunków wojskowych końca XX i początku XXI w. na tle bezpieczeństwa europejskiego – 15 zł
- J. Pawłowski, A. Ciupiński (red.) – Umiędzynarodowiony konflikt wewnętrzny – 20,00 zł
- M. Pelc, M. Juszczyk – Matematyka – 25 zł
- J. Płaczek – Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000 – 20,00 zł
- J. Płaczek (red.) – Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia – 25,00 zł
- Podróż studyjna w systemie edukacji oficerów w AON. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- A. Polak – Wybrane zagadnienia obrony wybrzeża w Polsce (1920–2002) – 16,00 zł
- A. Polak – Teoria grup operacyjnych w polskiej sztuce wojennej okresu międzywojennego – 30,00 zł
- Prawo w stosunkach międzynarodowych. Wybór dokumentów (praca zbiorowa) – 35,00 zł (dwa tomy)
- K. Przeworski – Ewakuacja jako sposób ochrony ludności – 7,00 zł
- Pułk przeciwlotniczy w działaniach operacyjnych (praca zbiorowa) – 20,00 zł
- A. Radomyski – Metody i treść pracy zespołu OPL na stanowisku dowodzenia dywizji zmechanizowanej – 18,00 zł
- A. Skrabacz – Kobiety w obronie narodowej Polski u progu XXI w. – 15,00 zł
- J. Skrzyp (red.) – Informator geograficzny o państwach kandydujących do Sojuszu Północnoatlantyckiego – 14,00 zł

- J. Skrzyp, Z. Lach – Informator geograficzny. Państwa członkowskie NATO – 20,00 zł
- Z. Skwarek – Powietrzne systemy wczesnego wykrywania i powiadamiania – 13,00 zł
- K. Słaboń – Sytuacja jeńców wojennych w konflikcie iracko-irańskim (1980-1988) – 10,00 zł
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego (praca zbiorowa) – 15,00 zł
- Słownik terminów z zakresu psychologii (praca zbiorowa) – 10,00 zł
- Słownik pojęć sojuszniczej obrony powietrznej (praca zbiorowa) – 12,00 zł
- H. Spustek – Wybrane zagadnienia badań operacyjnych i modelowania liniowego – 8,00 zł
- Z. Stachowiak – Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych (licencjackich, magisterskich i podyplomowych) – 9,00 zł
- Z. Stachowiak, J. Płaczek (red.) – Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa – 30,00 zł
- R. Stępień (red.) – Edukacja w wyższych szkołach wojskowych – 21,00 zł
- M. Strzoda (red.) – Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania – 7,00 zł
- M. Strzoda – Słownik nazw, skrótów i akronimów państw, instytucji, dowództw, jednostek organizacyjnych i osób funkcyjnych – 8 zł
- J. Suwart – Zarys obrony cywilnej w Polsce w latach 1920–1996 – 30,00 zł
- R. Szpyra – Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw – 15,00 zł
- Środki dowodzenia (praca zbiorowa) – 12 zł
- E.A. Wesołowska, A. Szerauc (red.) – Patriotyzm – Obronność – Bezpieczeństwo – 20,00 zł
- J. Wołejszo – Wybrane problemy procesu planowania i rozliczania działalności szkoleniowej na szczeblach taktycznych w SZ RP – 16 zł
- J. Wołejszo – Trening sztabowy dowództw szczebla taktycznego SZ RP – 17,00 zł
- J. Wołejszo – Wybrane aspekty projektowania struktury organizacyjnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej – 11,00 zł
- J. Wołejszo – Wybrane problemy przygotowania i realizacji ćwiczeń sojuszniczych NATO – 16 zł
- J. Wołejszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie – 12,00 zł
- J. Wołejszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w marszu – 15,00 zł
- Wojskowe wsparcie władz cywilnych i społeczeństwa. Materiały z seminarium – 20,00 zł
- Wojsko wobec polskiego października'56. Rezolucje, uchwały, listy (wybór, wstęp i opracowanie: E. J. Nalepa) – 30,00 zł
- J. Wojtasik (red.) – Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku – 27,00 zł
- J. Wojtasik (red.) – Od Żółkiewskiego i Kosińskiego do Piłsudskiego i Petlury. Z dziejów stosunków polsko-ukraińskich od XVI do XX wieku – 20,00 zł
- M. Wrzosek – Działania rozpoznawcze na obszarze kraju – 10 zł
- M. Wrzosek – Organizacja pracy taktycznej komórki rozpoznania – 17 zł
- Wsparcie informacyjne obrony powietrznej. Materiały z sympozjum naukowego – 18 zł
- Wydział Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON – Ewolucja dla postępu. Materiały z konferencji – 18 zł
- E. Zabłocki – Współczesne siły powietrzne – 13,00 zł
- S. Zalewski – Służby specjalne w państwie demokratycznym – 11,00 zł
- Założenia operacyjne do doktryny zasadniczej sił powietrznych (praca zbiorowa) – 10,00 zł
- L. Zapała – W rembertowskiej Alma Mater. Wspomnienia – 18,00 zł
- B. Zdrodowski, M. Marszałek – Operacje pozawojenne sił powietrznych – 16,00 zł
- J. Zieliński (red.) – Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej – 14,00 zł
- J. Zieliński – Wojska lądowe jako rodzaj sił zbrojnych – 14 zł
- J. Zuziak – Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947–1997 – 25,00 zł

Zamówienia przyjmujemy telefonicznie lub pisemnie

ISBN 83-89423-65-0

AON Wydział Wydawniczy