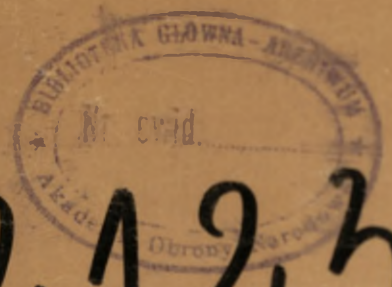
AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Do użytku służbowego
POUFNE
Egz. Nr 1

Ppłk dypl. pil. Henryk JAFERNIK
Ppłk dypl. Józef KOTULSKI

REZERWOWE DOWÓDZTWO DLMB WYDZIELANE Z WYŻSZEJ OFICERSKIEJ SZKOŁY LOTNICZEJ I JEGO SZKOLENIE

Rozprawa doktorska



12123

WARSZAWA 1990

A K A D E M I A O B R O N Y N A R O D O W E J

WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OBRONY POWIETRZNEJ

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ LOTNICTWA I OBRONY POWIETRZNEJ
Nr PF 481
Wpłynęło 17.10.95
Zał. — Ark. 303

Do użytku służbowego
Egz.nr..... 1

Przekl. Prot. 779/21.08.95

BIBLIOTEKA GŁÓWNA
Nr ewid. 3096
Akademii Obrony Narodowej

Ppłk dypl.pil.Henryk JAFERNIK
Ppłk dypl. Józef KOTULSKI

REZERWOWE DOWÓDZTWO DLMB WYDZIELANE Z WYŻSZEJ OFICERSKIEJ SZKOŁY LOTNICZEJ I JEGO SZKOLENIE

Rozprawa doktorska

BIBLIOTEKA GŁÓWNA-ARCHIWUM
Nr ewid. 12 123
Akademii Obrony Narodowej

O p r a c o w a n a
pod kierownictwem naukowym
płk.nawig.prof.dr.hab.Jerzego MACHURY

W A R S Z A W A 1 9 9 0

S P I S T R E Ś C I

		Strona
	W S T Ę P	3
1.	REZERWOWE DOWÓDZTWO DLMB, JEGO STATUS, OBSADA ORAZ DOTYCHCZASOWE SZKOLENIE	22
1.1.	Doświadczenia historyczne w tworzeniu i przygotowywaniu dowództw i sztabów rezerwowych związków taktycznych	22
1.2.	Status funkcjonującego RD DLMB, baza kadrowa oraz dobór i rotacja kadry	35
1.3.	Dotychczasowe szkolenie RD DLMB	79
2.	DOBÓR KADR DO RD DLMB	106
2.1.	Współczesne wymagania stawiane przed RD DLMB i jego składem osobowym	109
2.2.	Źródła i zasady doboru kadr	127
3.	SZKOLENIE RD DLMB	170
3.1.	Współczesne wymagania w zakresie treści, form i metod szkolenia RD DLMB	172
3.2.	Dobór treści szkolenia i ich wpływ na system szkolenia RD DLMB	187
3.3.	Proponowane formy i metody szkolenia RD DLMB	217
	Z A K O Ń C Z E N I E	244
	B I B L I O G R A F I A	248
	A N E K S	257
	Plan szkolenia doskonalącego kadry RD DLMB /załącznik nr 5 do aneksu /.	286

W S T Ę P

Ważne miejsce w systemie szkolenia wojsk zajmuje przygotowanie niezbędnych rezerw osobowych. Szczególnego potraktowania w tej sferze działalności szkoleniowej wymaga przygotowanie rezerw kadry dowódczo-sztabowej, w tym oficerów rezerwowych dowództw różnych szczebli dowodzenia. W realizacji tych przedsięwzięć należy uwzględnić potrzebę przygotowania oficerów różnych specjalności, zdolnych do wykonywania zadań indywidualnie i zespołowo. Główny cel szkolenia dowództw rezerwowych, to ich wszechstronne przygotowanie w zakresie organizacji i prowadzenia działań oraz w zakresie właściwego wykorzystania walorów bojowych uzbrojenia i sprzętu technicznego.

Problem ten znalazł swoje odzwierciedlenie w rozkazie Ministra Obrony Narodowej, dotyczącym szkolenia wojsk w 1982r. Dokument ten poza ustaleniami szkoleniowymi, określał zasady powoływania i szkolenia rezerwowych dowództw różnych szczebli dowodzenia w poszczególnych rodzajach wojsk i sił zbrojnych. W rezultacie, zarządzeniem Dowódcy Wojsk Lotniczych powołane zostało rezerwowe dowództwo dywizji lotnictwa myśliwsko-bombowego /RD DLMB/, zorganizowane w oparciu o zasoby kadrowe Wyższej Oficerskiej Szkoły Lotniczej i Centrum Doskonalenia Lotniczego /CDL/. Skład i szkolenie RD DLMB zarówno w 1982r., jak i w latach następnych regulowane były głównie rozkazami Komendanta WOSL.

Poza niewątpliwymi osiągnięciami w dotychczasowym szkoleniu RD DLMB wystąpiły również i niepowodzenia, przyczyny

których należy upatrywać w próbie adaptowania, wzorów szkoleniowych mających zastosowanie w szkoleniu realnych dowództw DLMB, do szkolenia doskonalącego RD DLMB. Poczynione przez autorów kilkuletnie obserwacje procesu szkolenia RD DLMB, a także inspiracja przełożonych, skłoniły autorów do naukowego przebadania całego systemu szkolenia - w konsekwencji zaproponowania własnej koncepcji jego realizacji.

Konieczność dokonania zmian w systemie szkolenia RD DLMB, sugerowały zarówno zmiany w sprzęcie LMB, jak i zmiany w sztuce operacyjnej, rzutujące na zasady wykorzystania wojsk lotniczych. Zakres problemów mających wpływ na proces szkolenia RD DLMB, a jednocześnie potrzeba kompleksowego ich potraktowania, wskazywały na potrzebę zespołowego prowadzenia badań.

Autorzy - jednocześnie uczestnicy szkolenia /szef sztabu, szef wydziału rozpoznawczego/, uznali za celowe prowadzenie pracy badawczej problematyki objętej tematem: "Rezerwowe dowództwo DLMB wydzielane z WOSL i jego szkolenie". Biorąc pod uwagę wyszczególnione uwarunkowania, ocenę funkcjonowania i rezultaty szkolenia, ustalono następujące cele badawcze:

- określenie zasad doboru i rotacji kadr w RD DLMB;
- ustalenie treści, form i metod szkolenia taktycznego najbardziej przydatnych w szkoleniu RD DLMB.

Za przedmiot badań, wyznaczający jednocześnie ich zakres, przyjęto obsadę kadrową WOSL i CDL oraz potrzeby kadrowe i proces szkolenia RD DLMB, ze szczególnym uwzględnieniem treści, form i metod oraz uzyskiwanych efektów szkolenia. Uwzględniając wytyczone cele i zakres badań założono hipotetycznie, że:

- zasoby kadrowe WOSL i CDL umożliwiają pozyskanie wymaganej do potrzeb RD DLMB ilości oficerów z kwalifikacjami i doświadczeniem dowódczo-sztabowym pozwalającym na to, by po krótkim przeszkoleniu osiągnęli zdolność do pracy na ściśle określonym stanowisku funkcyjnym w dowództwie DLMB; prawidłowa selekcja w doborze kadr, umożliwi osiągnięcie zakładanych celów szkoleniowych w dwuletnim cyklu szkolenia, stanowiącym jednocześnie podstawę planowania zmian /rotacji/ w obsadzie stanowisk funkcyjnych RD DLMB;
- zastosowanie w szkoleniu RD DLMB - uwzględniających jego specyfikę - treści, form i metod szkolenia taktycznego, przyczyni się do wzrostu efektywności szkolenia oficerów określonych specjalności, zgodnie wymaganiami dowództw realnie istniejących DLMB; uwzględniając zakres teoretycznego i praktycznego przygotowania oficerów WOSL i CDL oraz wymagania stawiane względem oficerów dowództwa DLMB, wymagane jest skanalizowanie treści szkolenia na dwóch zagadnieniach:
  a/ taktyce działań bojowych LMB;
  b/ pracy dowództwa i sztabu DLMB w okresie przygotowania i prowadzenia działań z uwzględnieniem nowoczesnego sprzętu i wymagań współczesnej sztuki operacyjnej.

Wskazane byłoby również stosowanie w procesie szkolenia RD DLMB zajęć i treningów uwzględniających dwa poziomy zaawansowania szkolonych i wielość specjalności.

Dla osiągnięcia przyjętych celów badań i weryfikacji hipotez ustalono następujące zadania badawcze:

- przeanalizowanie historii problemu w aspekcie dotychczas stosowanych rozwiązań w szkoleniu rezerw dowódczo-sztabowych w innych armiach;
- zbadanie założeń statutowych regulujących funkcjonowanie RD DLMB oraz ich wpływu na proces szkolenia i osiągane rezultaty;
- przeprowadzenie analizy doboru i rotacji kadr w celu ustalenia najbardziej korzystnego pod względem czasowym i tematycznym cyklu szkolenia, zapewniającego wymagane przygotowanie składu osobowego RD DLMB, a jednocześnie umożliwiającego objęcie szkoleniem doskonalącym możliwie największej ilości oficerów WOSL i CDL;
- zbadanie założeń w doborze treści szkolenia w aspekcie wymagań związanych z organizacją i prowadzeniem działań w DLMB;
- dokonanie oceny stosowanych form i metod szkolenia pod względem ich przydatności w dalszej realizacji zakładanych celów szkolenia RD DLMB;
- przeanalizowanie dotychczasowych programów szkolenia i ustalenie wypływających wniosków, wymagających uwzględnienia w nowej koncepcji szkolenia RD DLMB.

Celem zrealizowania powyższych zadań, przeprowadzono cykl różnorodnych badań obejmujących studia: literatury problemu, rozwiązań stosowanych w praktycznym szkoleniu RD DLMB, struktur organizacyjnych i zasobów kadrowych WOSL i CDL oraz inne przedsięwzięcia naukowo-badawcze. Najważniejsze elementy przeprowadzonego cyklu badań ujęto w tabeli nr 1 natomiast

poszczególne elementy procedury badawczej zobrazowano na rys. nr 1.

Pozycję wyjściową w całej procedurze badawczej stanowiły studia literatury historycznej i współczesnej. Natomiast przedmiot badań stanowiły doświadczenia historyczne, poglądy teoretyczne i rozwiązania praktyczne, stosowane w szkoleniu dowództw i sztabów. Posługując się metodami analizy i syntezy, analogii i uogólnień, dokonano konfrontacji teorii z praktyką stosowaną w szkoleniu realnych dowództw DLMB i RD DLMB. Następnie w rezultacie uzupełnienia wiedzy studiami licznych materiałów źródłowych, sprecyzowano hipotezy robocze. Stanowiły one podstawę do częściowego opracowania propozycji rozwiązań dotyczących funkcjonowania RD DLMB.

Literatura przedmiotu jest dość bogata. Stanowią ją jednak przede wszystkim pozycje traktujące o współczesnych zasadach szkolenia i działalności sztabów różnych szczebli dowodzenia. Natomiast zaledwie kilka pozycji ujmuje problem przygotowania i szkolenia rezerw kadry dowódczo-sztabowej /rezerwowych dowództw oddziałów i związków taktycznych/. Mimo znacznych różnic zarówno w strukturze organizacyjnej jak i skali rozwiązywanych problemów, wiele rozwiązań stosowanych w okresie międzywojennym i podczas II wojny światowej, może znaleźć zastosowanie w szkoleniu dowództw rezerwowych współcześnie. Na szczególną uwagę zasługuje system szkolenia rezerwowych dowództw stosowany w latach 30-tych w siłach zbrojnych Niemiec. W innych armiach, problem przygotowania dowództw rezerwowych pojawił się znacznie później, bo dopiero podczas II wojny światowej. Brak jest opracowań prezentujących

współczesne poglądy w tym względzie. Z bardzo ogólnymi i wycinkowymi opiniami na ten temat można się zetknąć jedynie w artykułach publikowanych w wydawnictwach wojskowych. W sumie więc,najbogatszą literaturę ujmującą problem współcześnie stanowiły dokumenty i doświadczenia wyniesione ze szkolenia RD DLMB w latach 1982 - 1988 oraz wnioski i doświadczenia zdobyte w zakresie szkolenia dowództw rezerwowych w innych uczelniach wojskowych.

Cennych wniosków dostarczyły badania prowadzone podczas praktycznej realizacji przedsięwzięć szkoleniowych RD DLMB w latach 1986 - 1988. Były to badania prowadzone z zastosowaniem obserwacji uczestniczącej podczas ćwiczeń i treningów sztabowych, średnio trzy ćwiczenia i treningi sztabowe w każdym roku szkolenia. Cały wysiłek badawczy w czasie ćwiczeń kierowano na weryfikację hipotez roboczych. Przedmiot badań stanowiły stosowane w praktyce przedsięwzięcia szkoleniowe i osiągane rezultaty szkolenia. Posługując się metodą obserwacji uczestniczącej, badaniami opinii /wywiady/, konfrontowano dotychczasowe wyniki badań z uzyskiwanymi w kolejnych ćwiczeniach i treningach. Taki sposób postępowania sprzyjał potwierdzaniu, korygowaniu lub odrzucaniu określonych założeń hipotetycznych. W efekcie umożliwiał sprecyzowanie zasadniczych zmian w koncepcji szkolenia RD DLMB. Badania prowadzone podczas ćwiczeń i treningów dostarczyły całą gamę materiałów porównawczych, gdyż w każdym z tych przedsięwzięć szkoleniowych zmieniał się skład jego uczestników, każde ćwiczenie praktycznie realizowane było w zupełnie odmiennych warunkach, odmienna była tematyka i zasady oceny indywidualnej i zespo-

łowej uczestników szkolenia. W części ćwiczeń główną uwagę zwracano na stronę teoretycznego przygotowania oficerów różnych specjalności, w innych - więcej uwagi przywiązywano do merytorycznej poprawności przyjmowanych rozwiązań oraz umiejętności w zakresie opracowywania i prowadzenia dokumentacji bojowej. Bezpośredni udział w ćwiczeniach umożliwiał ponadto zgromadzenie wiarygodnych danych, wykorzystanych w pomiarze efektywności szkolenia oraz ustalaniu czynników tą efektywność obniżających lub zwiększających. Wyniki badań potwierdziły trafność części przyjętych założeń, jak też eliminację założeń nie znajdujących potwierdzenia w praktycznej działalności szkoleniowej RD DLMB.

Wymiana poglądów z uczestnikami ćwiczeń i treningów, dodatkowo wzbogaciła materiał badawczy oraz umożliwiła wyciągnięcie interesujących wniosków, a także wybór rozwiązań racjonalnych.

Z prowadzonych badań jednoznacznie wynikało, że większy przedział czasowy w ćwiczeniach należy przeznaczać na etapy początkowe, przeznaczając je w całości zagadnieniom związanym z faktycznym wzbogacaniem wiedzy i doskonaleniem warsztatu pracy, natomiast egzekwowanie wiedzy i ocenę opanowania umiejętności praktycznych na zajmowanych stanowiskach funkcyjnych, realizować w końcowych etapach ćwiczeń i treningów. Dlatego też w kolejnych ćwiczeniach z reguły pierwsze wypracowane decyzje traktowano jako typowo szkoleniowe, z przeznaczeniem na nie większej ilości czasu, a także możliwością konsultowania przyjmowanych rozwiązań z przełożonymi wyższego szczebla dowodzenia. Kolejne decyzje i przyjęte w nich rozwiązania

stwarzały bardziej sprzyjające warunki do rzetelnej oceny, tak teoretycznego, jak i praktycznego przygotowania oficerów do wykonywania zadań na zajmowanych stanowiskach funkcyjnych.

Badania potwierdziły potrzebę stosowania i innych form oraz metod szkolenia, wskazywały na bardzo zróżnicowany wysiłek oficerów, zależny od sprawowanej funkcji czy składu osobowego poszczególnych wydziałów.

Wykorzystując zgromadzone wyniki badań, dokonano komputerowej oceny efektywności szkolenia RD DLMB, wskazującej na potrzebę bardziej wnikliwego selekcjonowania oficerów, szczególnie w doborze ich na stanowiska kierownicze i samodzielne. Problem doboru kadr i jego rozwiązanie wiązało się z koniecznością prowadzenia badań socjometrycznych kadry oficerskiej WOSL i CDL, poszerzonej wynikami badań uzyskanymi z ośrodków szkolenia specjalistów wojsk lotniczych w Zamościu i Oleśnicy. Do badań włączono również rezerwowe dowództwa organizowane na bazie Wyższej Oficerskiej Szkoły Wojsk Zmechanizowanych, Wyższej Oficerskiej Szkoły Służb Kwatermistrzowskich oraz Wyższej Oficerskiej Szkoły Artylerii Przeciwlotniczej. Przyjęte i stosowane w wymienionych uczelniach rozwiązania uwzględnione zostały w proponowanej koncepcji szkolenia RD DLMB.

Przeprowadzony cykl różnorodnych badań i zastosowane metody badawcze potwierdziły przyjęte założenia hipotetyczne oraz okazały się wystarczające do zrealizowania postawionych zadań badawczych i osiągnięcia zamierzonych celów badań. Rezultaty badań oraz wynikające z nich wnioski i propozycje zostały ujęte w trzech rozdziałach rozprawy doktorskiej.

W rozdziale pierwszym stanowiącym wynik badań obydwu

autorów zawarto doświadczenia historyczne w tworzeniu i przygotowywaniu dowództw rezerwowych. Kolejno zaprezentowane zostały rozwiązania stosowane w Polsce i innych krajach szczególnie w okresie międzywojennym oraz podczas drugiej wojny światowej. W dalszej części rozdziału przedstawiono status RD DLMB, strukturę organizacyjną WOSL i CDL wraz z dokładną charakterystyką zasobów kadrowych, strukturę organizacyjną i obsadę stanowisk funkcyjnych oraz dobór i rotację kadr w dotychczasowym okresie funkcjonowania RD DLMB.

W końcowej części rozdziału dokonano analizy i oceny dotychczasowego szkolenia RD DLMB, ze szczególnym uwzględnieniem treści szkolenia, stosowanych form i metod, natężenia przedsięwzięć szkoleniowych oraz pomiaru efektywności szkolenia z zastosowaniem programu komputerowego.

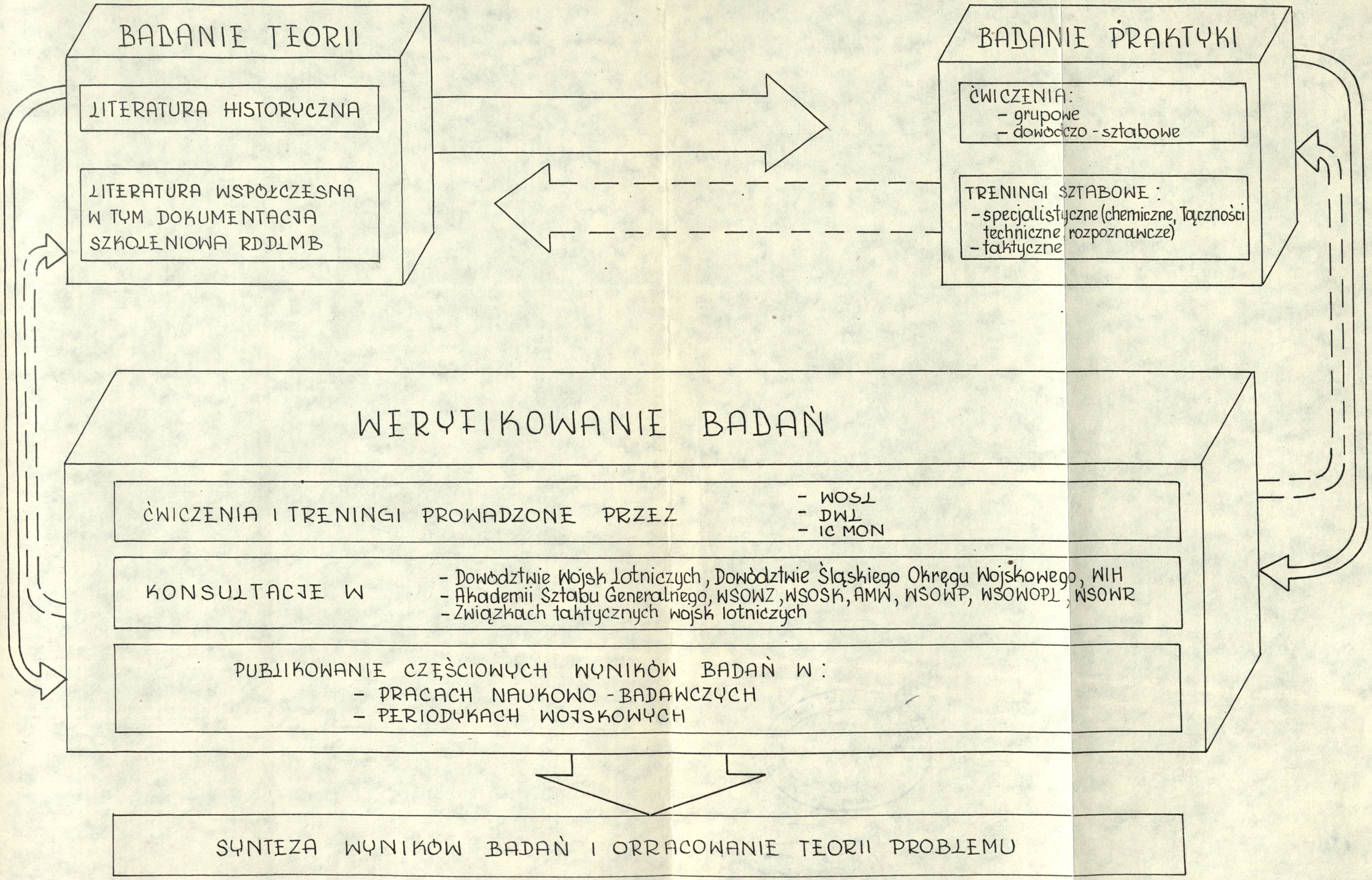
Rozdział drugi prezentujący wyniki badań ppłk Kotulskiego dotyczy problematyki związanej z doborem kadr do szkolenia w RD DLMB. W części pierwszej rozdziału najwięcej uwagi poświęcono charakterystyce i wymaganiom stawianym wobec oficerów przewidywanych do pracy na stanowiskach dowódczo-sztabowych. Szczególnie dokładnie potraktowano wymagania stawiane względem oficerów poszczególnych specjalności, kierowanych na szkolenie doskonalące w RD DLMB. Wymagania te stanowią swego rodzaju kryteria proponowane do zastosowania w doborze kadr do RD DLMB, jak i w analizie zasobów kadrowych WOSL i CDL. Zarówno WOSL i CDL dysponują znacznym potencjałem wysokokwalifikowanej kadry oficerskiej. Wiedza, kwalifikacje i doświadczenie dowódczo-sztabowe oficerów, uzupełnione krótkim przeszkoleniem dają gwarancję pozyskania pełnowartościowego zespołu zdolnego

do dowodzenia DLMB. Bieżące rozwiązywanie tego problemu wymaga gruntownej znajomości źródeł doboru /ich charakterystyk ilościowych i jakościowych/ oraz stosowania właściwej selekcji i rotacji kadr w RD DLMB, Zagadnienia te oraz propozycje ich rozwiązania stanowią treść dalszej części tego rozdziału.

Rozdział trzeci stanowiący wyniki badań ppłk Jafernika poświęcony jest doborowi treści szkolenia oraz formom i metodom proponowanym w jego realizacji. Wiele uwagi poświęcono możliwości i konieczności zastosowania w szkoleniu RD DLMB, poza dotychczas sprawdzonymi formami i metodami, innych bardziej uwzględniających ilość i różnorodność stanowisk, jak również bardzo zróżnicowany poziom przygotowania oficerów kierowanych do szkolenia w RD DLMB. Końcowy efekt rozdziału stanowi koncepcja rozwiązań systemowych oraz szczegółowych przedsięwzięć szkoleniowych realizowanych zgodnie z wnioskami wypływającymi z prowadzonych badań nad procesem szkolenia w RD DLMB.

Niniejsza rozprawa stanowi próbę naukowego rozwiązania najistotniejszych problemów związanych z optymalizacją procesu szkolenia tegoż dowództwa. Zamieszczone w niej propozycje rozwiązań z uwagi na prowadzoną restrukturyzację sił zbrojnych, mogą wymagać korekt i uzupełnień przed ich praktycznym zastosowaniem, lub też mogą stanowić wyłącznie przyczynek do dalszych prac badawczych w tym zakresie. Podjęcie próby naukowego opracowania tej problematyki i jej kontynuowanie nie byłoby możliwe bez życzliwego poparcia i pomocy ze strony przełożonych i kolegów, którym za ich krytyczne, a jednocześnie konstruktywne uwagi serdecznie dziękujemy.

Szczególne słowa wdzięczności kierujemy pod adresem płk.prof.dr.hab. Jerzego MACHURY, którego zarówno opinie jak i oceny stanowiły cenne wskazówki merytoryczne i metodyczne, bez których prowadzenie wieloletnich studiów badawczych i opracowanie naszej pracy byłoby niemożliwe.



Rys. nr 1 ELEMENTY PROCEDURY BADAWCZEJ

Tabela nr 1

NAJWAŻNIEJSZE ELEMENTY PRZEPROWADZONEGO CYKLU BADAŃ

1. Studia literatury historycznej i współczesnej.

Autor, tytuł, wydanie	Problemy do analizy
1	2
Worterbuch zur Deutschen Militargeschichte, Militarverlag der DDR, Berlin, 1985.	- celowość tworzenia rezerw osobowych do zadań pomocniczych oraz formacji czynnych; - zasady formowania jednostek rezerwowych; - przygotowanie kadr dowódczo-sztabowych dla jednostek rezerwowych.
B. Müller - Hillerbrand Suchoputnaja armija Germanii 1933-1945. Tłumaczenie z j. niemieckiego Moskwa, 1956.	- tworzenie dowództw rezerwowych i sztabów na bazie dowództw realnych ZT i okręgów wojskowych; - formowanie dowództw rezerwowych z wykorzystaniem szkolnych ośrodków przygotowania obronnego.
J. Orzechowski, Dowodzenie i sztaby. Wyd. MON, Warszawa 1986.	- tworzenie i utrzymywanie w odwodzie dowództw szczebla operacyjnego w AR podczas II wojny światowej; - przygotowywanie rezerw kadry dowódczej poprzez ponadetatowe stany dowództw oddziałów i ZT.

1	2
KPSS istroitielstwo Sowietskich Woorużennych Sił 1917 - 1964 Moskwa 1979.	- tworzenie rezerwowych dowództw i sztabów poprzez utrzymywanie stanów ponadetatowych w części dowództw ZT i ZO.
E. Kozłowski, Wojsko Polskie 1936 - 1939. Wyd. MON, Warszawa 1964.	- tworzenie rezerwowych dowództw i sztabów w oparciu o KOP.
Z historii polskiego lotnictwa wojskowego 1918 - 1939, Wyd.MON Warszawa 1978.	- powoływanie wyższych szczebli dowodzenia na bazie oddziałów lotniczych; - wydzielanie kadry ośrodków szkoleniowych do dowództw jednostek liniowych; - przekształcenie jednostek administracyjnych i dowództw ośrodków szkoleniowych w organa dowodzenia operacyjno-taktycznego.
K. Sosnowski, Cieniom września, Wyd. MON, Warszawa 1988.	- wcześniejsza organizacja zespołu i osobisty kontakt oficerów, warunkiem osiągnięcia dowództw o dobrej kondycji w dowodzeniu; - szkolenie zgrywające dowództw i sztabów.
J. Machura, Działania bojowe wojsk lotniczych w operacjach frontu, Warszawa 1990.	- uwarunkowania związane z użyciem lotnictwa na współczesnym polu walki; - potrzeba uwzględniania w zadaniach LMB warunków bazowania; - zmiany w działaniach bojowych LMB wynikające z nowej doktryny obronnej.
W. Michalak, Działania bojowe wojsk lotniczych w operacjach obronnych prowadzonych w początkowym okresie wojny.Wyd.ASG WP, Warszawa 1989.	- uwarunkowania związane z użyciem LMB w operacjach obronnych i przeciwdesantowej; - zmiany w dowodzeniu LMB i organizacji pracy sztabu wynikające z nowej doktryny obronnej i koncepcji użycia lotnictwa w operacjach obronnych i przeciwdesantowej.

1	2
H. Teodorczyk, S. Masiuk, W. Iwaniec, System kształcenia oficerów rezerwy - model a rzeczywistość, Wyd. WAP Warszawa, 1979.	- system kształcenia oficerów rezerwy; - stosowane formy i metody oraz treści kształcenia; - ocena efektów szkoleniowych oficerów rezerwy.
J. Bogusz, Dydaktyka wojskowa, Wyd. MON Warszawa 1983.	- proces dydaktyczny w wojsku i podstawowe jego składniki; - metody kształcenia i próba ich klasyfikacji.

2. Badania prowadzone podczas ćwiczeń i treningów

Rodzaj ćwiczeń i treningów, termin realizacji	Najistotniejsze zagadnienia badawcze	U w a g i
1	2	3
Jednostronne wielo-szczeblowe ćwiczenie lotniczo-taktyczne /7.-12.07.1985/	- umiejętność rozwiązywania zadań przez oficerów wydziału operacyjnego i rozpoznawczego /WO i WR/ podczas działań DLMB w operacji powietrznej; - planowanie i organizacja działań bojowych DLMB w operacji obronnej i zaczepnej z zastosowaniem konwencjonalnych i jądrowych środków rażenia; - organizacja pracy WT i Z.	Badaniom poddano indywidualne przygotowanie oficerów oraz organizację pracy wydziałów. /Obserwacja uczestnicząca, analiza i ocena opracowywanych dokumentów/.

1	2	3
Dwuszczeblowe jednostronne ćwiczenie dowódczo-sztabowe /2-3.10.1985/	- znajomość przedsięwzięć realizowanych w okresie OW SGB; - przebazowanie DLMB na kierunek operacyjny oraz udział w operacji przeciwpowietrznej; - dowodzenie podległymi oddziałami w operacji przeciwpowietrznej; - organizacja odtwarzania zdolności bojowej wojsk; - znajomość problematyki związanej z likwidają skutków uderzeń BMR.	Obserwacją objęto dowódcę i jego zastępców oraz oficerów wydziału techniki i zaopatrzenia.
Ćwiczenie lotniczo-taktyczne /8-13.6.1986/	- organizacja zabezpieczenia łączności i dowodzenia wojskami podczas przebazowania na kierunek operacyjny; - zabezpieczenie materiałowo-techniczne wojsk podczas przebazowania i po jego zakończeniu; - poprawność merytoryczna przyjętych rozwiązań; - umiejętność planowania i argumentacji przyjętych rozwiązań; - przygotowanie teoretyczne i praktyczne opanowania obowiązków funkcyjnych; - planowanie, organizacja i prowadzenie rozpoznania powietrznego.	Badaniami objęto oficerów wydziałów łączności i UL, techniki i zaopatrzenia oraz wydziału rozpoznawczego.
Ćwiczenie dowódczo-sztabowe na mapach /14-15.10.1986/	- planowanie użycia DLMB w operacji przeciwpowietrznej i powietrznej; - organizacja pracy w wydziałach i obieg informacji między wydziałami;	Wykorzystano oceny i uwagi przełożonych z kontroli działalności oficerów dowództwa i poszczególnych wydziałów.

1	2	3
	- ocena teoretycznego przygotowania oficerów z taktyki LMB, armii obcych oraz sztuki operacyjnej; - przygotowanie danych do decyzji dowódcy; - zasadność przyjętych rozwiązań, treść i forma opracowywanych dokumentów.	
Trening sztabowy /2 - 3.04.1987/	- organizacja pracy sztabu w procesie wypracowania decyzji; - stawianie zadań bojowych oddziałom i pododdziałom przez dowództwo DLMB; - sprawdzenie poziomu teoretycznego przygotowania do ćwiczeń /taktyka LMB armie obce/.	Obserwacja dotyczyła przede wszystkim oficerów wydziałów operacyjnego, rozpoznawczego i wydziału służb.
Ćwiczenie dowódczo-sztabowe /25-27.04.1987/	- umiejętność planowania i prowadzenia działań w operacji powietrznej; - organizacja współdziałania; - przebieg procesu dowodzenia, zbieranie i przetwarzanie informacji; - treść i forma opracowywanych dokumentów; - przejęcie dowodzenia ZT; - umiejętność posługiwania się technicznymi środkami dowodzenia.	Obserwacją objęto obsadę SD oraz wydział łączności i UL, natomiast w pierwszej fazie ćwiczenia wydziały operacyjny i rozpoznawczy.
Ćwiczenie dowódczo-sztabowe /12-17.09.1988/	- organizacja procesu decyzyjnego; - umiejętność przygotowania i prezentowania danych do decyzji przez szefów wydziałów i służb; - analiza porównawcza dokumentacji bojowej realnej DLMB i RD DLMB.	Badaniami objęto z-ców dowódcy oraz szefów wydz. i służb.

1	2	3
Ćwiczenie lotniczo- taktyczne /23-26.02.1988/	- poprawność merytoryczna oraz umiejętność uzasadniania przyjętych rozwiązań; - poziom teoretycznego przygotowania z taktyki LMB i znajomości wojsk przeciwnika; - praktyczna realizacja przedsięwzięć związanych z przejęciem dowodzenia; - dowodzenie załogami samolotów w powietrzu.	Obserwację prowadzono w wydziałach T i Z oraz łączności i UL. W końcowym etapie ćwiczenia badaniami objęto obsadę SD.

3. Prace badawcze

Temat pracy	Problemy badawcze	U w a g i
1	2	3
Ocena zasobów kadrowych WOSL i CDL	- obsada etatowa WOSL i CDL; - struktura wieku kadry; - wykształcenie; - staż służby wojskowej; - praktyka dowódczo-sztabowa.	
Rozwiązania stosowane w szkoleniu dowództw rezerwowych w innych uczelniach wojskowych	- struktura organizacyjna dowództw rezerwowych; - dobór kadr; - formy, metody i treści szkolenia taktycznego.	
Pomiar efektywności szkolenia RD DLMB z wykorzystaniem techniki komputerowej	- dobór wskaźników pomiaru efektywności; - określenie badanej populacji; - dobór skali ocen.	Opracowanie programu komputerowego do oceny efektywności szkolenia dowództw.

1	2	3
Badania związane z możliwością włączenia w system szkolenia RD DLMB kadry ośrodków szkolenia lotniczego w Zamościu i Oleśnicy	- obsada etatowa ośrodków; - struktura wieku kadry; - wykształcenie; - staż służby wojskowej; - praktyka dowódczo-sztabowa.	
Eksperymentalne szkolenie w formie treningu sztabowego z wykorzystaniem środków polowego systemu dowodzenia DLMB w Świdwinie.	- analiza porównawcza pracy zespołów; - sprawdzenie i ocena umiejętności wykorzystania technicznych środków dowodzenia.	Opracowanie eksperymentalnego - pokazowego treningu przy współudziale d-ctwa 3 DLMB
Badanie opinii kierowniczej kadry DWL,CDL i WOSL na temat funkcjonowania RD DLMB	- przeznaczenie i cel szkolenia RD DLMB; - formy, metody i tematyka szkolenia taktycznego; - dobór kadr; - dotychczasowe efekty szkolenia; - propozycje nowych rozwiązań.	
Badanie opinii oficerów kierowanych do szkolenia w RD DLMB	- celowość udziału w szkoleniu RD DLMB; - stopień teoretycznego i praktycznego przygotowania do pracy w dowództwie DLMB; - osobiste zainteresowanie szkoleniem; - motywacje.	
Badanie dokumentacji szkoleniowej RD DLMB za lata 1982 - 1988	- rozkazy i zarządzenia MON, DWL i WOSL; - komplety dokumentacji szkoleniowej z odbytych ćwiczeń i treningów.	

1. REZERWOWE DOWÓDZTWO DLMB, JEGO STATUS, OBSADA ORAZ DOTYCHCZASOWE SZKOLENIE.

Właściwa ocena funkcjonowania dowolnego zespołu, w tym RD DLMB wymaga prowadzenia systematycznych badań nad jakością wiedzy i umiejętności, zdobywanych przez oficerów w czasie szkolenia doskonalącego oraz stopniem jej spożytkowania w pracy zawodowej. Zgromadzony w toku badań materiał badawczy umożliwia bowiem ocenę funkcjonującego systemu i wprowadzenie stosownych zmian w systemie rekrutacji, doboru treści oraz przebiegu szkolenia.

1.1. Doświadczenia historyczne w tworzeniu i przygotowywaniu dowództw i sztabów rezerwowych związków taktycznych.

Mobilizowanie jednostek i uzupełnianie strat w oddziałach, związkach taktycznych i operacyjnych odpowiednio przygotowanymi rezerwami osobowymi stanowi ważny element w zabezpieczeniu bojowym wojsk. Jest to problem wymagający wnikliwych studiów i nowego spojrzenia na koncepcję jego realizacji z uwzględnieniem potrzeb przewidywanego pola walki. Bez właściwego rozwiązania problemu szkolenia rezerw osobowych nie może być mowy o osiąganiu i odtwarzaniu gotowości bojowej wojsk oraz efektywnym ich użyciu. W tej grupie zagadnień szczególnego potraktowania wymaga przygotowanie odpowiednio wyszkolonych rezerw kadry dowódczo-sztabowej. Zachodzące zmiany w uzbrojeniu i charakterze pola walki, zmuszają do

ciągłego doskonalenia zasad powoływania, jak również unowocześniania form i metod szkolenia rezerwowych organów dowodzenia wojskami. Nie jest to problem nowy, z badań wynika, że tego rodzaju przedsięwzięcia i rozwiązania w różnym zakresie stosowane były w szeregu armiach Europy.

U podłoża tych rozwiązań legły zarówno uwarunkowania ekonomiczne jak i militarne. Sięgając w badaniach do epoki wojen napoleońskich, stwierdzono, że epoka ta przyniosła w większości państw generalną zmianę charakteru sił zbrojnych. Miejsce wysoko uzawodowionych lub w pełni zawodowych ale stosunkowo nielicznych armii zajęły armie masowe o charakterze narodowym, w których podstawowy element stanowili poborowi powoływani na mocy stosownych dekretów, ustaw, rozporządzeń itp. Z czasem na wskutek rosnących potrzeb armie te rozrosły się na tyle, że ich stałe utrzymanie w okresie pokoju przerastało możliwości największych potęg ekonomicznych. Jednocześnie, także ze względów finansowych, praktycznie wykluczony został zaciąg żołnierzy - najemników, od wieków znany sposób na szybkie powiększenie wojsk. Nowym rozwiązaniem było dostosowanie liczebności wojsk w okresie pokojowym do możliwości ekonomicznych państwa i opanowanie systemu ich rozwinięcia na wypadek wojny, do wymaganej wielkości w drodze powołania wyszkolonych rezerw.

Pierwsze praktyczne w tym kierunku kroki poczyniono w Prusach. W tamtejszym Wielkim Sztabie Generalnym niemal natychmiast po zwycięskich walkach z Napoleonem - które mimo końcowego sukcesu obnażyły słabość armii pruskiej - rozpoczęto prace nad tworzeniem rezerw osobowych powoływanych do służby

podczas wojny. Początkowo przeważył pogląd, że jednostki rezerwowe jako znacznie ustępujące wartością bojową jednostkom czynnym należy tworzyć i wykorzystywać do zadań pomocniczych jak np. służba na tyłach, okupacja zdobytego terytorium itp. Tylko najmłodszych żołnierzy rezerwy /zwykle poniżej 26 lat/ wcielano do formacji czynnych, rozpraszając ich po poszczególnych jednostkach. Oparte na tej regule systemy mobilizacji wprowadzono powszechnie we wszystkich liczących się militarnie państwach w drugiej połowie XIX wieku.

Pierwszym większym sprawdzianem nowo przyjętych zasad tworzenia sił zbrojnych była wojna francusko-pruska 1870 r. Rozwinięcie wojsk pruskich do tej wojny, w oparciu o przygotowane rezerwy, przyniosło spodziewane, pozytywne rezultaty. Pruskie formacje rezerwowe użyte w drugiej linii zwolniły jednostki czynne od uciążliwych zadań jak np. służba garnizonowa, dozór przepraw, dozór zaopatrzenia itp., i tym samym umożliwiły ich maksymalną koncentrację w pierwszej linii. Francja pod wodzą cesarza Napoleona III nie potrafiła wypracować równie efektywnego systemu mobilizacji, co było jedną z głównych przyczyn porażki armii francuskiej.

Zachęcony powodzeniem szef Wielkiego Sztabu Generalnego generał Helmuth von Moltke w opracowanym planie mobilizacji sił zbrojnych nowo powstałego Cesarstwa Niemiec nakazał powiększyć liczbę jednostek rezerwowych. Ostatecznie w planie tym, zatwierdzonym 28.IX.1875 roku przewidywano powołanie 13 rezerwowych dywizji i 3 rezerwowe brygady[1].

1. Worterbuch zur Deutschen Militargeschichte, Militarverlag der DDR Berlin 1985, t. 2, s. 822.

Na początku XX wieku w Niemczech, w odróżnieniu od innych państw, nastąpiło przewartościowanie poglądów na rolę rezerwy. Nowy szef Wielkiego Sztabu Generalnego generał Alfred von Schlieffen poszukując sposobu na osiągnięcie zdecydowanej przewagi nad armią francuską w marszu na Paryż przez Belgię, jednostki rezerwowe /dywizje i korpusy/ wprowadził do pierwszego rzutu. Dzięki temu armia niemiecka była 6-krotnie większa od tej, która zwyciężyła w wojnie 1870 roku. Pomysł Schlieffena został wcielony w życie przez następców, a po I wojnie światowej upowszechnił się we wszystkich państwach. W kolejnej wojnie światowej jednostki rezerwowe były traktowane na równi z jednostkami armii czynnej.

Lotnicze jednostki rezerwowe pojawiły się w planach mobilizacyjnych w okresie międzywojennym. Były to jednak jednostki niewielkie takie jak pluton, eskadra czy dywizjon lotniczy. Przeważały pododdziały lotnictwa pomocniczego: łącznikowego, obserwacyjnego lub transportowego. Nie mniej w kilku państwach m.in. we Francji i Polsce mobilizacja oznaczała gruntowną reorganizację w trakcie której, tworzono związki taktyczne lotnictwa /brygady, dywizje/ nie istniejące w czasie pokoju. Oznaczało to, że dowództwa i sztaby tych związków należało przygotować wcześniej podobnie jak dowództwa i sztaby dywizji rezerwowych wojsk lądowych.

Przygotowanie kadr dla jednostek rezerwowych było zawsze problemem niełatwym do rozwiązania. Szkolenie oficerów rezerwy zapoczątkowano w Prusach już 1814 roku[1], ale przez długi okres czasu było to szkolenie indywidualne przygotowujące oficerów

1. Tamże, t.2,s. 823.

do pełnienia służby liniowej na podstawowych szczeblach dowodzenia. Rosnąca z czasem ranga formacji rezerwowych zmusiła do rozwiązania problemu powoływania dowództw i sztabów dla rezerwowych brygad, dywizji czy korpusów. W trakcie mobilizacji po wybuchu I wojny światowej dowództwa te i sztaby tworzono od podstaw w drodze powoływania do służby czynnej oficerów rezerwy /czasami też oficerów w stanie spoczynku/. Każdy z powołanych oficerów był uprzednio indywidualnie przygotowywany do określonego stanowiska. Najczęściej odpowiednie kwalifikacje nabywano na kursach oficerskich i na dorocznych wielkich jesiennych manewrach. Nigdzie nie prowadzono szkolenia całych rezerwowych dowództw i sztabów.

W okresie międzywojennym sposoby przygotowywania i mobilizowania dowództw i sztabów rezerwowych związków taktycznych urozmaicono, zwłaszcza w Niemczech, które po Wersalu traktując stutysięczną Reichwehrę jako armię kadrową szukały sposobu na szybkie utworzenie - w koniecznym przypadku - armii masowej. Po dojściu Hitlera do władzy podczas dynamicznej rozbudowy Wermachtu system tworzenia jednostek rezerwowych jeszcze bardziej udoskonalono. W systemie tym dowództwa i sztaby dywizji rezerwowych pozyskiwano w różnorodny sposób, w zależności od tzw. "fali" czyli przybliżonej kolejności mobilizacji.

Rezerwowe dywizje piechoty "II fali" /16 dywizji/ mobilizowano w oparciu o wybrane dywizje kadrowe. Dywizje mobilizujące posiadały w okresie pokojowym prawie podwójne dowództwa i sztaby, gdyż każdy przyszły dowódca dywizji rezerwowej pełniąc funkcje tzw. pomocnika dowódcy dywizji do spraw piechoty, posiadał swój sztab.

Sztab ten w okresie mobilizacji po stosunkowo niewielkim uzupełnieniu przekształcał się w sztab nowo utworzonej dywizji[1].

Dywizje "III fali" /20 dywizji/ nazywane też dywizjami Landwehry dysponowały w okresie pokojowym zalążkami dowództw i sztabów. Funkcjonowały one przy dowództwach okręgów wojskowych /okręgów korpusów/ lub w ramach innych instytucji czy jednostek wojskowych przewidzianych w planach mobilizacyjnych do rozwiązania lub reorganizacji. Były to m.in. regionalne dowództwa lub komendantury odcinków straży granicznej, komendantury rejonów fortecznych itp.[2]. Instytucje te dostarczały oficerów do sztabów nowo formowanych dywizji.

Dywizje IV fali /14 dywizji/ tworzono w oparciu o szkolne jednostki okresu pokojowego. Dowództwa i sztaby formowano od podstaw. Szkielet ich tworzyli oficerowie szkół i ośrodków szkolenia oraz jednostek lub instytutów doświadczalnych[3]. Zgrywanie dowództw i sztabów dywizji IV fali podobnie jak dywizji III fali następowało dopiero po mobilizacji. Nie mniej fakt, że część pełniących w nich służbę oficerów stykała się z sobą w okresie pokojowym ułatwiło zadanie. Z powszechnie utrzymywanymi w odwodzie dowództwami i sztabami rezerwowymi można spotkać się także w armii radzieckiej, szczególnie w okresie drugiej wojny światowej. Były to zazwyczaj dowództwa i sztaby szczebla operacyjnego wykorzystywane do dowodzenia nowo tworzonymi armiami i frontami. Jako przykład może

---

1. B. Muller - Hillebrand, Suchopotnaja armija Giermanii 1933-1945 tłum. z j. niemieckiego, Izdatielstwo inostrannoj literatury, Moskwa, 1956, t.1, s.83.
2. Tamże, t.1, s.84, 194-197, W. Keiling, Das Deutsche Heer 1939-45, Verlag Hans-Hennig Podzum, Bad Nauheim 1956, passim.
3. Tamże.

posłużyć wyprowadzenie do odwodu Naczelnego Dowództwa, dowództw i sztabów 4 Frontu Ukraińskiego i Frontu Karelskiego po zakończonej operacji krymskiej i karelskiej, czy też 10 i 20 armii. Rozwiązanie takie - utrzymujące w odwodzie kompletne dowództwo - umożliwiało szybkie organizowanie dowodzenia nowo tworzonymi zgrupowaniami wojsk na nowych kierunkach działań[1]. I tak odwodowe dowództwa 10 i 20 armii wykorzystano do tworzenia dowództw i sztabów 2 Frontu Białoruskiego i 3 Frontu Nadbałtyckiego, natomiast na bazie odwodowego dowództwa 4 Frontu Ukraińskiego latem 1944 roku ponownie utworzono 4 Front Ukraiński. Ponadto oprócz kompletnych dowództw odwodowych gromadzono rezerwy dowódczo-sztabowe poprzez:

- utworzenie szerokiej sieci oficerskich kursów przy radach wojennych frontów, armii, okręgów wojskowych oraz przy akademiach i szkołach;
- przeszkalanie oficerów na krótkoterminowych kursach w celu pogłębienia ich wiedzy;
- mianowanie na stopnie oficerskie młodych podoficerów i szeregowców wyróżniających się odwagą, inteligencją i innymi cechami dowódczymi;
- utrzymanie w sztabach niektórych związków taktycznych stanów ponadetatowych[2].

Przy czym jak wynika z badań stany tych rezerw były zmienne. Do 1943 roku były niewielkie, zdecydowana poprawa w odtwarzaniu rezerw kadry dowódczo-sztabowej nastąpiła w drugiej połowie

---

1. J. Orzechowski, Dowodzenie i sztaby, wyd. MON, W-wa 1986, s. 294.
2. KPSS istroitielstwo Sowietskich Woorużonnych Sił, 1917-1964, Moskwa, s. 210.

1943 roku. Kiedy w pierwszej połowie tego roku rezerwy sięgały we frontach i armiach około 93000 oficerów, już w drugiej połowie tegoż roku zasoby te wzrosły do 200000 oficerów[1] i zwiększały się już systematycznie do końca wojny.

W armii polskiej, zgodnie z polskim przedwojennym planem mobilizacyjnym przewidywano sformułowanie 9 rezerwowych dywizji piechoty i 3 brygad górskich. Większość dowództw tych związków wystawiał Korpus Ochrony Pogranicza, który w przypadku mobilizacji powszechnej przekazywał cztery dowództwa dywizji piechoty /33, 35, 36, 38 DP/ i trzy dowództwa brygad górskich /1,2 i 3 BG/. Wymienione dowództwa tworzono w oparciu o istniejące na stopie pokojowej dowództwa brygad i pułków KOP. Dwa dowództwa dywizji /44 i 45 DP/ formowano od podstaw siłami odpowiednich dowództw okręgu korpusów, dwa /39 i 41 DP/ przy wykorzystaniu oficerów z ośrodków szkolenia piechoty, jedno /55 DP/ przekazywała Obrona Narodowa[2].

W początkowym okresie II wojny światowej dowództwa i sztaby lotniczych związków taktycznych tworzono od podstaw we wszystkich wojujących wówczas państwach. W Polsce sformowano dwa dowództwa. Dowództwo Brygady Pościgowej utworzono w oparciu o dowództwo 1 pułku lotniczego, natomiast dowództwo Brygady Bombowej w oparciu o dowództwo I Grupy Lotniczej. W obu przypadkach kluczowe stanowiska objęli wykładowcy Wyższej Szkoły Lotniczej przy Wyższej Szkole Wojennej.
Szefem Sztabu Brygady Pościgowej został mjr dypl.pil.Eugeniusz

---

1. Tamże, s. 294.
2. E. Kozłowski, Wojsko Polskie 1936-1939. Wyd.MON, W-wa, 1964, s. 217. J. Klepaczko, Rozważania nad obroną Polski w 1939 r.

Wyrwicki, a zastępcą dowódcy Brygady Bombowej - ppłk pil. Michał Bokalski[1]. W lotnictwie francuskim dowództwa nowo powstałych dywizji lotniczych skupiających lotnictwo bombowe i rozpoznawcze odwodu naczelnego dowództwa utworzono z dowództw rozwiązanych po wybuchu wojny dowództw pułków bombowych oraz oficerów z zreorganizowanych dowództw okręgów lotniczych. Brytyjczycy dowództwo wysłanego do Francji pod nazwą Wysunięte Uderzeniowe Siły Powietrzne związku taktycznego utworzyli z dowództwa 2 Grupy bombowej. W luftwaffe zaś w trakcie przygotowań do wojny z Polską utworzono dwa nowe dowództwa związków taktycznych oprócz istniejących już dowództw dywizji lotniczych. W 4 flocie powietrznej sformułowane tzw. zgrupowanie lotnictwa do zadań specjalnych, przeznaczone do wsparcia jednostek pancernych i zmotoryzowanych. Dowództwo tego zgrupowania utworzono w oparciu o przybyłe z Hiszpanii /po zakończeniu wojny domowej/ dowództwo tzw. Legionu Condor. W 1 flocie powietrznej obok 1 dywizji lotniczej istniało tzw. Dowództwo Lotnicze "Prusy Wschodnie" spełniające funkcje dywizji lotniczej. W tym wypadku nastąpiła zmiana funkcji ww. dowództwa. Z jednostki administracyjnej przekształciło się w organ dowodzenia operacyjnego. W związku z tym zostało zasilone oficerami z dowództwa szkolno-doświadczalnej dywizji, której jednostki przerzucono do Prus Wschodnich. Jak wynika z badań, w pierwszych latach powojennych, w okresie zimnej wojny utrzymywane były jednostki w stanie rozwiniętym lub w stanie wymagającym jedynie uzupełnienia mobilizacyjnego. Problem rezerwowych dowództw, ich powoływa-

---

1. Por. z historii polskiego lotnictwa wojskowego 1918-1939, Wyd. MON Warszawa, 1978, s. 593-596.

nia i doskonalenia w zasadzie nie istniał. W okresie powojennym, powrócono do tego problemu dopiero w latach siedemdziesiątych. Wówczas to w wojskach lotniczych na bazie sił i środków WOSL planowano utworzyć rezerwową DLSzR, wydzielając w tym celu z komendy szkoły - dowództwo i sztab DLSzR, natomiast z pułków szkolnych i szkolno-bojowych, pułki lotnictwa myśliwsko-szturmowego i rozpoznawczego. W szkoleniu doskonalącym w większej mierze planowano elementy zastosowania bojowego w odniesieniu do personelu latającego, mniej uwagi natomiast przywiązywano do szkolenia dowództw i sztabów. W związku z rozbieżnościami w koncepcjach użycia rezerwowej DLSzR i jej odmiennym wyposażeniem w sprzęt lotniczy, plany te zostały zaniechane.

Jak wynika z badań, do problemu szkolenia rezerwowych dowództw związków taktycznych i operacyjnych powrócono w nowym ujęciu w 1982 r.[1]. Szkoleniem tym objęto wydzielone grupy oficerów z wyższych szkół oficerskich, tworząc rezerwowe dowództwa i sztaby oddziałów związków taktycznych oraz związków operacyjnych. Informacje dotyczące struktur organizacyjnych dowództw rezerwowych, uzyskane z badań prowadzonych na terenie uczelni wojskowych, potwierdzają, że są to struktury dość zróżnicowane. W zależności od rodzaju sił zbrojnych i rodzaju wojsk, istniejące struktury dowództw rezerwowych przyjmują formy pełne, podwójne i zalążkowe. Najbardziej rozbudowane struktury występują w WSOWZ, gdzie poza rezerwowym dowództwem szczebla taktycznego, występują rezerwowe dowództwa oddziałów i pododdziałów.

---

1. Rozkaz Ministra Obrony Narodowej do szkolenia sił zbrojnych w 1982 r.

Ponadto w każdym zespole stosowana jest podwójna obsada ważniejszych stanowisk funkcyjnych. Zdaniem dowództwa WSOWZ, rozwiązanie takie okazuje się niezwykle korzystne zarówno w organizacji szkolenia podstawowego jak i wyższych form szkolenia taktycznego.

Przyczynia się to w szczególności do swobody w obsadzie stanowisk funkcyjnych dowództw rezerwowych oraz nie stwarza problemów w realizacji przedsięwzięć dydaktycznych uczelni, jak również pozwala na unikanie trudności w przypadkach absencji chorobowej i urlopów kadry.Mniej rozbudowane struktury dowództw i sztabów rezerwowych występują w WSOSK i WSOWOPL. W ostatniej z wymienionych uczelni, skład rezerwowego dowództwa BAPLot stanowiło 16 oficerów, będących zalążkiem sztabu. Zasady powoływania kadry do tych struktur są na ogół jednolite we wszystkich uczelniach wojskowych zajmujących się tą problematyką. Komendy akademii i szkół oficerskich po analizie formalnej oceny kadry pod kątem jej przydatności do działań w składzie dowództw rezerwowych, powoływały te dowództwa specjalnym rozkazem. Źródłem pozyskiwania kadr do rezerwowych dowództw są głównie katedry i zakłady taktyki oraz katedry i zakłady specjalistyczne jak również kadra dowódcza podległych pododdziałów zabezpieczenia, która profesjonalnie odpowiada wymogom określonych stanowisk tychże dowództw. W rezultacie prowadzonych badań stwierdzono, że w zależności od charakteru uczelni i rodzaju wojsk, stosowane były odpowiednio dobrane treści, metody i formy szkolenia doskonalącego. W tematyce szkoleniowej skupiano się głównie na problemach związanych z planowaniem i organizacją działań bojowych oraz

dowodzeniem wojskami w czasie walki. Zagadnienia te eksponowane były w takich metodach i formach szkolenia, jak wewnętrzne szkolenie doskonalące, treningi sztabowe i ćwiczenia dowódczo-sztabowe. W ćwiczeniach dowódczo-sztabowych poza realizacją ściśle określonych celów szkoleniowych, dokonywano oceny efektywności dotychczasowego szkolenia oraz stanu przygotowania dowództw rezerwowych do dowodzenia wojskami. Niezależnie od tego we wszystkich badanych uczelniach dokonywana była okresowa ocena osiągnięć i niepowodzeń szkoleniowych w rezerwowych dowództwach. W przypadku stwierdzenia niedociągnięć np. w WSOWZ doraźnie organizowane były odprawy szkoleniowe z udziałem specjalistów z dowództwa okręgu wojskowego, celem których było systematyczne doskonalenie stosowanych metod i form szkolenia taktycznego. Podstawowe formy szkolenia taktycznego realizowane są według własnych planów zamierzeń uczelni, natomiast wyższe formy szkolenia taktycznego zgodnie z wytycznymi szefów sztabów okręgów wojskowych. Szczególne nasilenie w realizacji zamierzeń szkoleniowych przypada na miesiące styczeń, luty i maj, czerwiec. Na szkolenie podstawowe przeznacza się średnio 10 - 25 % oraz na treningi i ćwiczenia 75 - 90 % czasu wydzielonego do szkolenia. Szczegółowe treści programów szkolenia, stosowane metody i formy oraz harmonogramy ich realizacji, jak również przeznaczone na ten cel limity czasowe przedstawione będą szczegółowo w części końcowej rozdziału. Generalnie, badania potwierdzają ścisłą zbieżność tematyczną szkolenia dowództw rezerwowych z problematyką szkoleniową związków taktycznych określonego okręgu wojskowego.

Na podobnych zasadach w 1982 r. zaczęło funkcjonować rezerwowe dowództwo DLMB, powołane rozkazem DWL[1]. Bazę kadrową w powołaniu RD DLMB stanowiła Wyższa Oficerska Szkoła Lotnicza. Rozkazem Komendanta WOSL[2], na dowódcę RD DLMB wyznaczony został Komendant Centrum Doskonalenia Lotniczego. Tym samym rozkazem na pozostałe stanowiska w RD DLMB wyznaczono oficerów komendy WOSL, CDL i Oddziału Szkolenia. Powołane zostało również rezerwowe dowództwo plmb od szkolenia, którego odstąpiono jednak w następnych latach.

Podstawą w tworzeniu struktury organizacyjnej stanowił etat ćwiczebny DLMB[3], zgodnie z którym dokonana została obsada 61 stanowisk funkcyjnych RD DLMB. Procentowy udział kadry wyznaczonej do szkolenia w składzie RD DLMB z poszczególnych elementów struktury organizacyjnej WOSL, był bardzo zróżnicpwany. Najbardziej liczną grupą w składzie RD DLMB byli oficerowie oddziału szkolenia - 52 %, w następnej kolejności Komenda i inne pododdziały WOSL - 30 % oraz CDL - 18%. W następnych latach szkolenia procentowy udział kadry oddziału szkolenia systematycznie wzrastał i osiągnął wartość 76 % w 1988 r. przy całkowitym wycofaniu przedstawicieli CDL ze szkolenia. Podstawowe formy i metody szkolenia taktycznego realizowano według zamierzeń szkoleniowych WOSL i precyzowano w rocznych planach szkolenia. Wyższe formy szkolenia taktycznego RD DLMB planowane były zgodnie z decyzjami i wytycznymi

---

1. Zarządzenie Nr 07 D-cy WL z dnia 16.01.1982 r. w sprawie organizacji i szkolenia rezerwowego dowództwa DLMB na bazie WOSL.
2. Rozkaz Nr 09 K-ta WOSL z dnia 5.03.1982 r.
3. Album schematów ćwiczebnych DWL,Poznań 1981 r.

Dowództwa Wojsk Lotniczych. Harmonogramy realizacji zamierzeń szkoleniowych w poszczególnych latach nie były jednolite. W jego początkowym okresie nasilenie zajęć szkoleniowych przypadało na miesiące zimowo-wiosenne, z tendencją przesunięcia w miarę upływu lat na okres wiosenno-letni. Tak ustalony terminarz realizacji przedsięwzięć szkoleniowych w skali roku wpłynął niezmiernie korzystnie zarówno na funkcjonowanie RD DLMB, jak i brak zakłóceń w procesie dydaktycznym WOSL. W poszczególnych latach funkcjonowania RD DLMB na szkolenie podstawowe przeznaczono średnio 10 - 15 % oraz na ćwiczenia i treningi 85 - 90 % czasu. Z wyjątkiem 1982 r., w którym na szkolenie podstawowe i na wyższe formy szkolenia taktycznego przeznaczono po 50 % czasu efektywnego. Wydaje się, że przedstawione powyżej poszukiwania optymalnych rozwiązań w doskonaleniu rezerw dowódczych w obecnej dobie restrukturyzacji armii nakłaniają do wnikliwej oceny tej formy przygotowywania rezerw i zaproponowania skutecznych rozwiązań w tym zakresie. Co też uczyniono, a rezultaty badań i rozwiązania przedstawiono w dalszej części tego i kolejnych rozdziałach pracy.

1.2. Status funkcjonującego RD DLMB, baza kadrowa oraz dobór i rotacja kadry.

Status RD DLMB

Rezerwowe dowództwo DLMB jako organ kierowania jest to zinstytucjonalizowany zespół osób wojskowych o odpowiednim przygotowaniu ogólnym i specjalistycznym. Zespół ten wyposażony w niezbędne środki i uprawnienia określone rozkazami, stanowi stały element w strukturze systemu dowodzenia Wojsk

Lotniczych. RD DLMB nie jest realnie istniejącą jednostką wojskową, jest natomiast doraźnie powoływanym zespołem oficerów, chorążych i podoficerów wyłącznie w celach szkoleniowych. Etat RD DLMB ma charakter ćwiczebny. Powoływani na stanowiska funkcyjne zgodnie z tym etatem oficerowie wykonują obowiązki służbowe w ramach struktur WOSL i CDL na stanowiskach zbieżnych z przydzielonymi funkcjami w RD DLMB. Odstępstwem od tej zasady było kierowanie do szkolenia w RD DLMB wykładowców zakładu przedmiotów ogólnokształcących WOSL, oficerów z pododdziałów szkolnych - absolwentów Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Zmechanizowanych i innych szkół oficerskich. W tego typu przypadkach oficerowie kierowani byli na mniej znaczące stanowiska w RD DLMB /oficerowie kierunkowi/ lub pojedynczo przydzielani do wydziałów o bardziej rozbudowanej strukturze etatowej /wydział operacyjny, wydział służb techniki i zabezpieczenia, wydział łączności i UL/.

Jak wynika z badań podstawę funkcjonowania RD DLMB stanowiły:

a/ Rozkaz MON do szkolenia sił zbrojnych PRL w 1982 r., nakazujący włączenie w ogólny system szkolenia Wojsk Lotniczych rezerwowe dowództwo DLMB, czyniąc odpowiedzialnym za jego szkolenie Dowództwo Wojsk Lotniczych. Wymieniony rozkaz nakazywał ponadto dokonanie przeglądu kadrowego, gwarantującego wyznaczenie na stanowiska dowódcze i sztabowe odpowiednio przygotowanych oficerów. Zobowiązywał również do opracowania i praktycznej realizacji programu szkolenia kadry nowo tworzonych dowództw, zapewniającego wszechstronne jej przygotowanie do pełnienia funkcji w czasie wojny.

b/ Zarządzenie DWL Nr 07 z dnia 16.01.1982 r. w sprawie organizacji i szkolenia RD DLMB na bazie Wyższej Oficerskiej Szkoły Lotniczej. W zarządzeniu tym Dowództwo Wojsk Lotniczych /DWL/ zdecydowało zorganizować i przystąpić do szkolenia rezerwowego dowództwa DLMB z wykorzystaniem jako bazy źródłowej zasoby kadrowe WOSL i CDL.

Za cel główny szkolenia RD DLMB przyjęto przygotowanie możliwie dużej liczby osób funkcyjnych /określonych etatem ćwiczebnym/ do obejmowania stanowisk funkcyjnych w dowództwach dywizji w czasie "W". Uwzględniając możliwość utraty znacznej części lub całość składu osobowego dowództwa DLMB /także i innych dowództw/, za równoważny cel szkolenia uznano zgrywanie poszczególnych zespołów /wydziałów/ w ramach RD DLMB oraz doskonalenie funkcjonowania całości dowództwa. Realizacja tego celu umożliwia szkolone RD DLMB w całości wyznaczyć do przejęcia dowodzenia dywizją bez straty czasu niezbędnego do szkolenia i zgrywania dowództw w czasie wojny.

W dokonaniu obsady kadrowej pozostawiono całkowitą swobodę komendantowi szkoły. W realizacji tego przedsięwzięcia zalecano jednak stosowanie następujących kryteriów:

- wydzielanie dowództw rezerwowych może nastąpić w okresie OWSGB, a więc równolegle z przechodzeniem na wojenny system szkolenia, z tym że wydzielanie tego dowództwa nie może zakłócić lub opóźnić wojennego procesu szkolenia;
- na stanowiska w rezerwowym dowództwie wyznaczać oficerów już odpowiednio przygotowanych z doświadczeniem i praktyką zdobytą w jednostkach wojskowych, a także o odpowiednich predyspozycjach psychofizycznych;

- na stanowiska dowódców i ich zastępców oraz szefów służb lotniczych wyznaczać czynnie latających oficerów;
- kierować się w miarę możliwości zasadą tzw. "terytorialności doboru" i zbieżności przynajmniej w zakresie wiedzy teoretycznej wymaganej na faktycznie zajmowanych stanowiskach z funkcjami w rezerwowym dowództwie, celem ułatwienia procesu szkolenia.

Ponadto wydano dokumenty normujące tok szkolenia nowo formowanego rezerwowego dowództwa[1], które poddano szczegółowej analizie w dalszej części rozprawy. Poza wymienionymi dokumentami, szkolenie taktyczne RD DLMB regulowane było dodatkowymi rozkazami ustalającymi szczegółowo warunki szkolenia /tematyka, czas, miejsce, ilość uczestników szkolenia/. W trakcie badań literatury przedmiotu stwierdzono, że w rozkazach tych oraz planach szkolenia DWL i WOSL na lata 1983 - 1990[2], wykaz których zawarto w załączniku nr 13 zawarto dalsze ustalenia normujące funkcjonowanie RD DLMB. Dokumenty te z zasady określały obsadę etatową RD DLMB, ilość, terminy, czas trwania oraz formy i metody szkolenia doskonalącego tego dowództwa wraz z ogólną ich tematyką. Ponadto każdorazowo na okres ćwiczeń organizowanych przez DWL oraz IC MON opracowywano rozkaz operacyjny dodatkowo precyzujący powyższe uogólnienia, jak również formułujący ograniczenia np. co do ilości uczestników czy też warunków socjalno-bytowych ćwiczących. W zaprezentowanych uregulowaniach prawnych daje się zauważyć duży stopień

---

1. Wnioski i zalecenia z narady służbowej DWL w sprawie organizacji i szkolenia rezerwowych dowództw i sztabów DLMB, Poznań, 5.02.1982 r.
   - Rozkaz Komendanta WOSL Nr 19 z dnia 5.03.1982 r.
2. Wykaz rozkazów normujących szkolenie operacyjno-taktyczne RD DLMB. Załącznik nr 13.

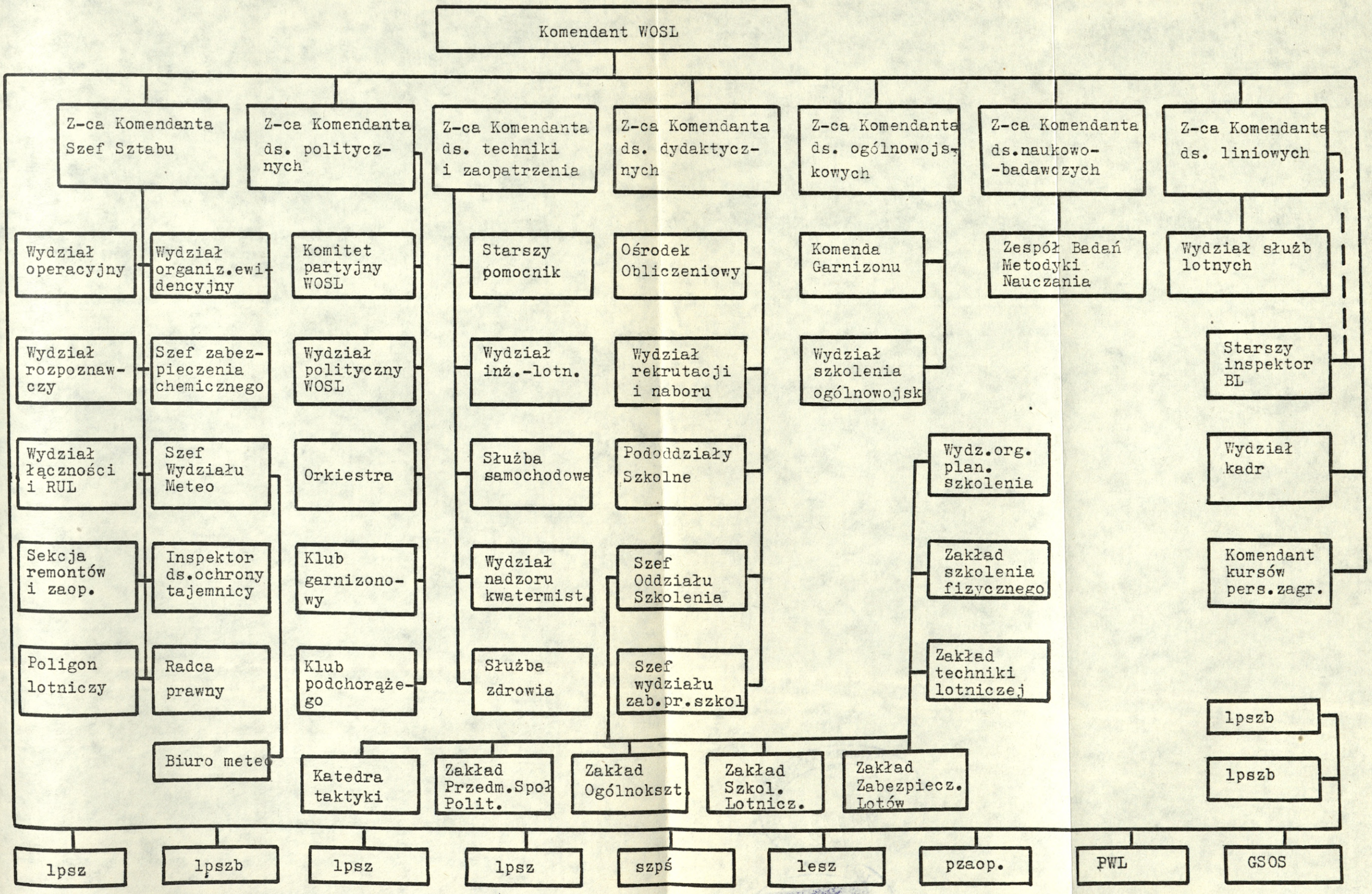
uogólnienia problemu, jak również doraźność w ich rozwiązywaniu przy braku stałych, systemowych uregulowań prawnych. Pewne rozwinięcie tej problematyki może stanowić opracowany w 1987 r. zakres obowiązków funkcyjnych dla oficerów ćwiczących na poszczególnych stanowiskach rezerwowego dowództwa. Poza tym w dalszym ciągu brak szczegółowych rozwiązań systemu szkolenia RD DLMB.

Baza kadrowa Wyższej Oficerskiej Szkoły Lotniczej i Centrum Doskonalenia Lotniczego.

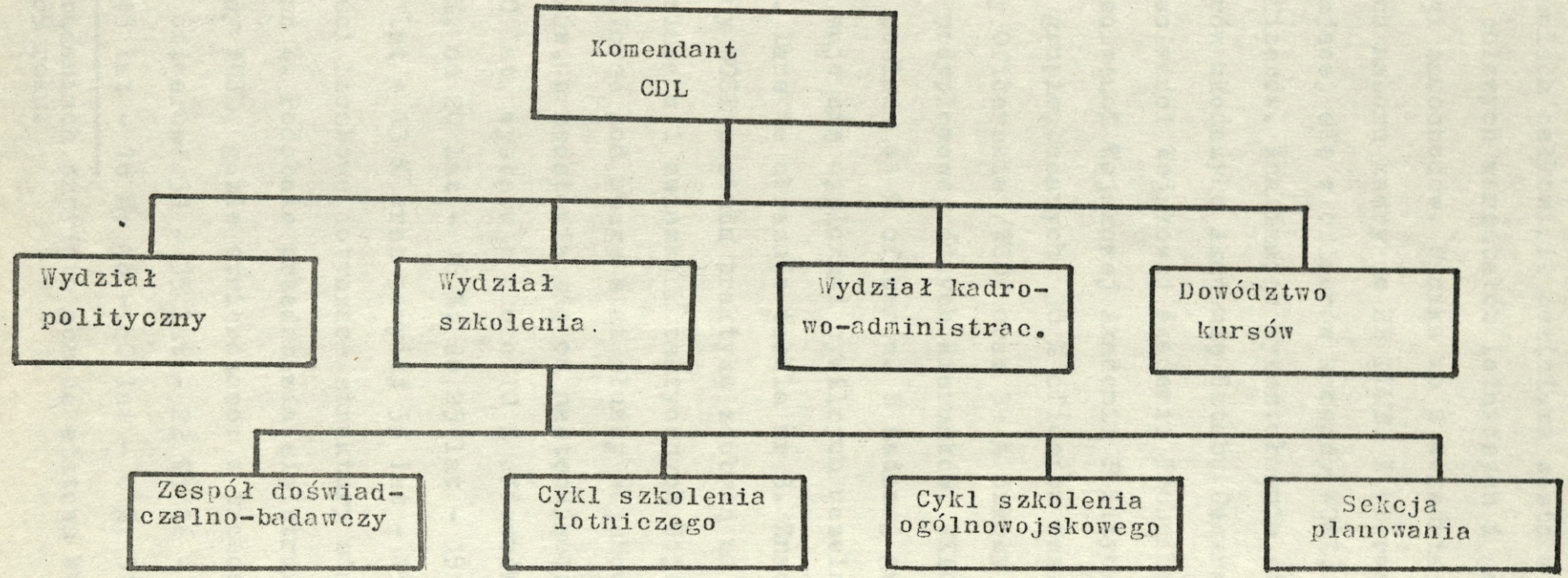
W celu określenia zasobów kadrowych WOSL i CDL, badaniami objęto tylko te elementy struktury organizacyjnej WOSL, z których w głównej mierze wydzielani są oficerowie do rezerwowego dowództwa DLMB. Strukturę organizacyjną WOSL przedstawia rys.nr 2. W przypadku CDL badaniami objęto cały stan osobowy kadry oficerskiej zgodnie ze strukturą organizacyjną przedstawioną na rys. nr 3. Ze względu na znikomy procent chorążych i podoficerów biorących udział w szkoleniu RD DLMB w badaniach całkowicie pominięto ocenę zasobów kadrowych tych grup kadry zawodowej. Dla pełniejszego zobrazowania zarówno rozmieszczenia jak i charakterystyki zasobów kadrowych WOSL w badaniach wyodrębnione zostały następujące grupy kadry:

1. Kadra oficerska komendy WOSL /bez uwzględnienia komendanta WOSL i jego zastępców/
2. Kadra oddziału szkolenia.
3. Oficerowie pododdziałów szkolnych.
4. Grupa oficerów pułku zaopatrzenia wydzielana w przypadku OWSGB do zabezpieczenia bytowego i materiałowego oddziału szkolenia.

Rysunek nr 2.



Struktura organizacyjna WOSL



Rys nr. 3 Struktura organizacyjna CDL

W badaniach całkowicie pominięta została kadra pułków szkolnych, polowych warsztatów lotniczych i garnizonowej stacji obsługi samochodów. Wynika to z wcześniejszych ustaleń dotyczących naboru kadry do RD DLMB. W pierwszej grupie badanych, składającej się z oficerów komendy WOSL, badaniami objęto 105 oficerów. Analizując wykształcenie stwierdzono, że: 11 % oficerów ukończyło Akademię Sztabu Generalnego /ASG/, 24 % to absolwenci Wojskowej Akademii Technicznej /WAT/ oraz 6 % to absolwenci Wojskowej Akademii Politycznej /WAP/[1]. Ponadto w tej grupie badanych, 30 % oficerów posiada ukończone Wyższe Szkoły Oficerskie /WSO/ oraz 39 % Szkoły Oficerskie /SO/. Kursy podyplomowe różnych kierunków, WKDO oraz inne przeszkolenia posiada 41 % oficerów. W badanej grupie 19 % oficerów legitymuje się dyplomami cywilnych uczelni typu uniwersyteckiego. Dane te obrazuje tabela nr 3. Znaczna część kadry komendy WOSL posiada praktykę zdobytą na różnych stanowiskach w oddziałach i związkach taktycznych Wojsk Lotniczych.

Biorąc pod uwagę staż służby wojskowej wśród tej grupy oficerów, przedstawia się on następująco: w przedziale stażu 5 - 10 lat, występuje około 10 % oficerów, do 15 lat służby - 19 %, do 20 lat - 16 %, do 25 lat - 19 %, do 30 lat - 8 %, do 35 lat - 13 % oraz powyżej 35 lat - 15 % oficerów. Wartości liczbowe dotyczące struktury stażu zestawiono w tabeli nr 4. Podobnie przedstawia się struktura wieku kadry komendy WOSL, gdzie stwierdzono: w przedziale wieku 26-30 lat - 6 % oficerów; 31 - 35 lat - 22 %; 36 - 40 lat - 20 %; 41 - 45 lat - 16 %; 46 - 50 lat - 6 %; 51 - 55 lat - 16 %,

1. W badaniach przyjęto obsadę etatową WOSL i CDL na koniec 1989 roku.

powyżej 55 lat - 14 % oficerów /tabela nr 5/.

Najbardziej liczną grupę stanowi kadra oddziału szkolenia. W grupie tej badaniami objęto 166 oficerów, wśród których ponad 80 % stanowi kadra dydaktyczna. Wykształcenie kadry oddziału szkolenia przedstawia się następująco: ASG - 10%; WAT - 29 %; WAP - 6 %; wyższe szkoły oficerskie ukończyło 29%; szkoły oficerskie - 28 %, WKDO i inne kursy - 29 %, cywilne uczelnie politechniczne - 6 % oraz cywilne uczelnie typu uniwersyteckiego - 34 % oficerów. Szczegółowe dane dotyczące wykształcenia kadry oddziału szkolenia przedstawia tabela nr 6. Około 20 % kadry oddziału szkolenia posiada praktykę odbytą na różnych stanowiskach w jednostkach Wojsk Lotniczych. Staż służby wojskowej w tej grupie badanych przedstawiony w tabeli nr 7 jest bardzo zróżnicowany. Najmniej liczną grupę stanowią oficerowie o stażu do 5 lat - 4 %; w przedziale 6 - 10 lat - 10 %; 11 - 15 lat - 19 %; 16 - 20 lat - 22 %; 21 - 25 lat - 13 %; 26 - 30 lat - 10 %; 31 - 35 lat - 6 %; powyżej 35 lat - 16 %.

Analizę wieku kadry oficerskiej oddziału szkolenia zestawiono w tabeli nr 8. Procentowy udział poszczególnych grup wiekowych wynosi: do 25 lat - brak; 25 - 30 lat - 5 %; 31 - 35 lat - 22 %; 36 - 40 lat - 27 %; 41 - 45 lat - 14 %; 46 - 50 lat - 10 %; 51 - 55 lat - 9 %, powyżej 55 lat - 13 %.

Specyficzną grupę stanowią oficerowie pododdziałów szkolnych. Grupa ta ze względu na charakter służby i inne uwarunkowania, powinna być objęta badaniami łącznie z kadrą oddziału szkolenia. Jednak wyraźnie dostrzegalne różnice w wykształceniu, kwalifikacjach, stażu służby wojskowej oraz wieku tej

grupy oficerów w porównaniu z innymi grupami skłoniły autorów do odrębnego zaprezentowania jej podstawowych charakterystyk. Na 52 badanych oficerów, jedynie jeden posiada ukończoną ASG, jeden WAT i jeden WAP. Pozostała część oficerów w większości jest absolwentami WOSL, co stanowi około 80 % badanej populacji. Około 12 % oficerów posiada ukończone studia uniwersyteckie. W ogromnej większości,są to oficerowie nie posiadający żadnego doświadczenia dowódczo-sztabowego z jednostek liniowych Wojsk Lotniczych. Ponadto są to również w większości oficerowie o bardzo krótkim stażu służby wojskowej: do 5 lat - 25 %, 6 - 10 - 26 %; 11 - 15 lat - 21 %; 16 - 20 lat - 13%; 21 - 25 lat - 10 % oraz 31 - 35 lat - jeden oficer i powyżej 35 lat - jeden oficer..Przy czym jeśli uwzględni się fakt wliczania do stażu 4 lat nauki w szkole oficerskiej, tym bardziej niekorzystnie świadczy to o predyspozycjach dowódczo-sztabowych tej grupy oficerów. Godnym odnotowania jest fakt, że ponad 70 % oficerów pododdziałów szkolnych mieści się w przedziale wieku do 35 roku życia. Charakterystykę grupy ilustrują tabele nr 9, 10, 11.

Najmniej liczną grupę oficerów uwzględnianą w obsadzie stanowisk w RD DLMB, jest zespół oficerów dowództwa i sztabu pułku zaopatrzenia. Pod uwagę branych jest 16 oficerów o dość bogatym doświadczeniu, szczególnie w zakresie służb techniki i zabezpieczenia. Charakterystykę tej grupy oficerów prezentuje tabela nr 12, 13, 14. Dodatkowym źródłem pozyskiwania kadry oficerskiej do RD DLMB jest Centrum Doskonalenia Lotniczego, występującego poza strukturą organizacyjną WOSL. Badaniami objęto 45 oficerów tej instytucji, co stanowi ponad 90%

całości stanu osobowego kadry zawodowej.

Biorąc pod uwagę wykształcenie, należy stwierdzić,że: ASG ukończyło 27 % oficerów; WAT - 13 %; WAP - 3 %; WSO - 42%; SO - 44 %; WKDO i inne kursy - 27 % oraz cywilne studia uniwersyteckie 27 % oficerów.

Przyjmując za kryterium oceny staż służby wojskowej należy stwierdzić, że: 6 - 10 lat stażu posiada 2 % oficerów /jeden oficer/; 11 - 15 lat - 18 %; 16 - 20 lat - 20 %; 21 - - 25 lat - 7 %; 26 - 30 lat - 27 %, 31 - 35 lat - 13 %, powyżej 35 lat - 13 % oficerów. Ponadto CDL posiadał w wieku 31- - 35 lat - 18 % oficerów, 36 - 40 lat - 22 %, 41 - 45 lat - - 7 %; 46 - 50 lat - 24 %, 51 - 55 lat - 16 % i powyżej 55 lat - 13 % oficerów. Szczegółowe zestawienie danych zawarte jest w tabelach nr 15, 16, 17. Największymi możliwościami pod względem wydzielania oficerów, praktycznie wszystkich specjalności, dysponuje komenda WOSL. Wynika to ze struktury organizacyjnej komendy WOSL, niewiele różniącej się od struktury organizacyjnej dowództwa i sztabu DLMB. Ponadto wykształcenie, wieloletnie doświadczenie na różnych stanowiskach w oddziałach i związkach taktycznych wojsk lotniczych, a także obecnie pełnione funkcje, wskazują na potrzebę angażowania większej, od dotychczas wydzielanej ilości oficerów do RD DLMB. Przy założeniu stosowania w doborze kadry i kryteriów proporcjonalności wynikałoby, że komenda WOSL jest w stanie zabezpieczyć obsadę 15 - 20 stanowisk funkcyjnych w RD DLMB. Fakt posiadania dużej ilości oficerów wszystkich specjalności, niezbędnych w obsadzie stanowisk funkcyjnych w RD DLMB, nie czyni przedsięwzięcia ograniczającego się do wydzielenia 15 - 20 oficerów, zadaniem

przerastającym możliwości komendy WOSL. Należy sądzić, że krótkotrwałe wyłączenie z działalności kilkunastu oficerów nie stanowi zagrożenia w funkcjonowaniu komendy WOSL, wzbogaci natomiast znacznie RD DLMB w wysokokwalifikowanych specjalistów oraz przyczyni się do podniesienia rangi jego szkolenia taktycznego. Uwzględniając predyspozycje oficerów komendy WOSL, należałoby wykorzystać ich przede wszystkim w obsadzie stanowisk dowódcy, jego zastępców oraz szefów wydziałów i szefów służb RD DLMB.

Najliczniejszy zespół oficerów uwzględniany w doborze kadr do RD DLMB stanowi oddział szkolenia /Rys. nr 4./. Występujące w jego składzie katedra taktyki i poszczególne zakłady przedmiotowe dysponują bardzo zróżnicowanymi możliwościami w zakresie ilościowego i jakościowego zabezpieczenia potrzeb kadrowych RD DLMB. Największe możliwości w tym względzie posiada katedra taktyki oraz zakłady szkolenia lotniczego, techniki lotniczej oraz zakład zabezpieczenia lotów. O ile jednak kwalifikacje oficerów katedry taktyki i zakładu szkolenia lotniczego pozwalają na ich wykorzystanie w obsadzie wielu różnorodnych stanowisk funkcyjnych w RD DLMB /dowódca, zastępca dowódcy ds. liniowych, szef sztabu, nawigator, szef strzelania powietrznego, oficerowie wydziałów operacyjnego i rozpoznawczego oraz stanowiska dowodzenia/, o tyle oficerowie zakładów techniki lotniczej i zabezpieczenia lotów mogą być uwzględniani w obsadzie stanowisk funkcyjnych w wydziale służb techniki i zaopatrzenia oraz wydziale łączności i radiotechnicznego ubezpieczenia lotów. Zarówno teoretyczne jak i praktyczne przygotowania oficerów katedry taktyki i wymie-

nionych zakładów przedmiotowych, pozwalają na ich przygotowanie do pracy na określonych stanowiskach w DLMB, wyłącznie w ramach szkolenia doskonalącego. Podobnie przedstawia się problem związany z wykorzystaniem oficerów zakładu nauk społecznych, jednak sposób jego rozwiązania uzależniony jest od miejsca i roli oficerów pionu wychowawczego, jaką będą spełniali w dowództwach oddziałów i związków taktycznych.

W przypadku kadry pozostałych zakładów przedmiotowych oddziału szkolenia, występują znaczne ograniczenia, wynikające zarówno z teoretycznego jak i praktycznego poziomu przygotowania oficerów tych zakładów, do pełnienia określonych funkcji w dowództwie i sztabie DLMB. W tej grupie oficerów wymagane jest bezwzględnie poprzedzenie szkolenia doskonalącego, szkoleniem podstawowym obejmującym taktykę i treść procesu dowodzenia w lotnictwie myśliwsko-bombowym. Przy zachowaniu proporcjalności, oddział szkolenia powinien zapewniać obsadę 20 - 25 stanowisk funkcyjnych w RD DLMB. Charakterystykę ilościową i jakościową oficerów katedry taktyki i poszczególnych zakładów oddziału Szkolenia zawierają załączniki Nr.7... do niniejszego opracowania. Mniej liczną grupę stanowią oficerowie pododdziałów szkolnych. Tą grupę oficerów w większości stanowią młodsi oficerowie - dowódcy plutonów, w znacznej części absolwenci WOSL. Poza koniecznością objęcia tej grupy oficerów szkoleniem podstawowym, wymagane jest również, aby przy włączaniu ich do szkolenia doskonalącego, wyznaczać ich przede wszystkim na stanowiska w wydziałach o wieloosobowej obsadzie etatowej, zapewniając stopniowe wdrażanie w zakres obowiązków oficerów tych wydziałów RD DLMB.

Wskazywałoby to na potrzebę wydzielania 5 - 10 oficerów do szkolenia podstawowego, z czego 4 - 5 oficerów wykorzystywać również w szkoleniu doskonalącym. Angażowanie większej ilości tej grupy oficerów przyczyniłoby się nadmiernie do osłabienia poszczególnych wydziałów RD DLMB szczególnie w wyższych formach szkolenia taktycznego.

Równorzędnie z oficerami komendy WOSL pod względem kwalifikacji mogą być traktowani oficerowie CDL, w większości posiadający wieloletnią praktykę na różnych stanowiskach dowództw oddziałów i związków taktycznych wojsk lotniczych. Stąd też, podobnie jak w przypadku oficerów komendy WOSL, powinni być uwzględniani szczególnie do obsady głównych stanowisk RD DLMB. Uwzględniając zasoby kadrowe i potrzebę zabezpieczenia procesu dydaktycznego realizowanego z różnym natężeniem w CDL, istnieje realna możliwość pozyskania 5 - 7 oficerów różnych specjalności.

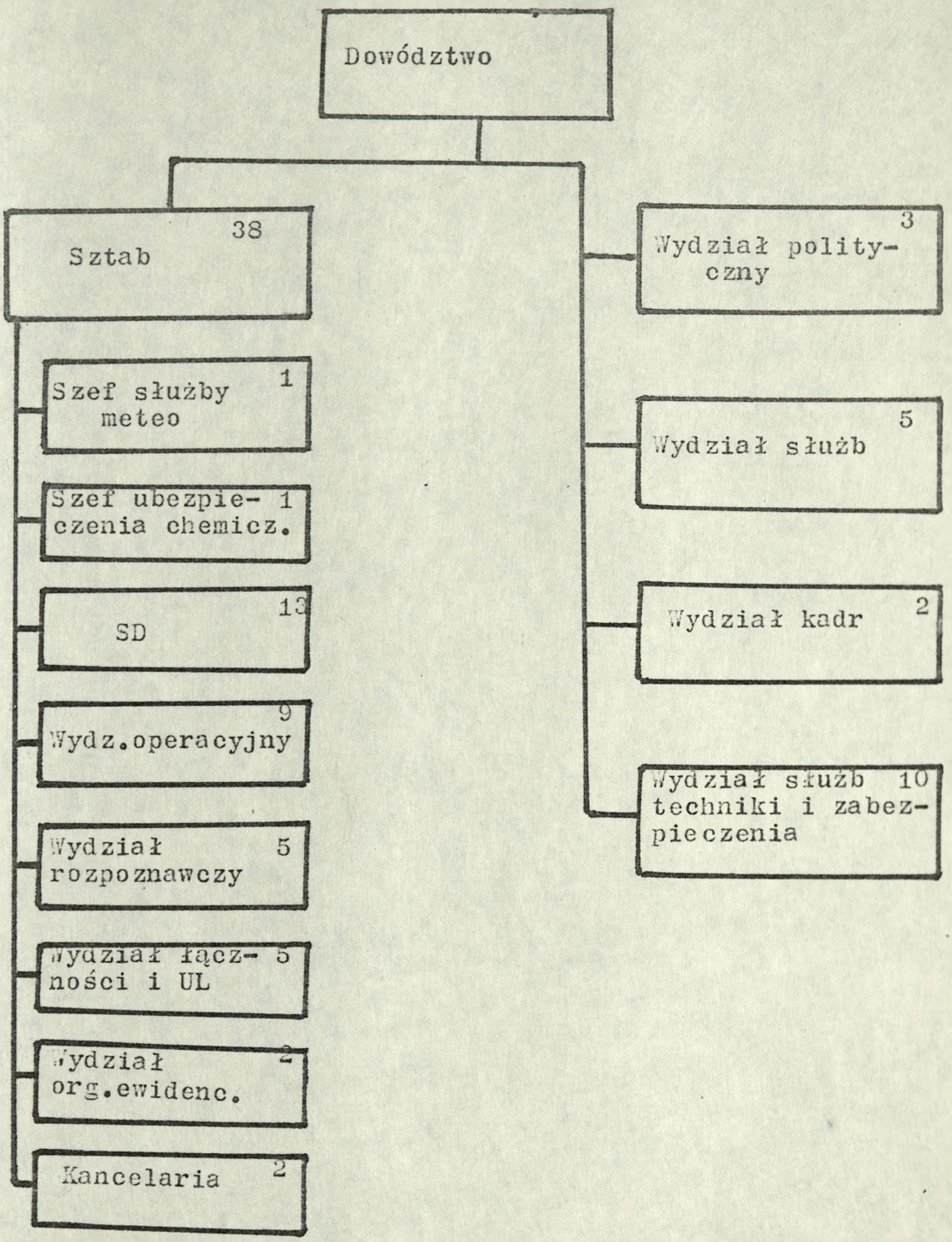
W obsądzie etatowej wydziału służb techniki i zaopatrzenia, szczególnie w odniesieniu do stanowisk kwatermistrza, szefa służby samochodowej, szefa służby MPS, powinni być uwzględniani przede wszystkim oficerowie pułku zaopatrzenia na bieżąco zorientowani w działaniach tych służb. Nie są to zbyt wielkie potrzeby, dotyczą bowiem wyłącznie obsady wcześniej wymienionych stanowisk w RD DLMB, co stanowi 2 - 3 oficerów.

Mimo tak określonych wstępnych założeń mających obowiązywać w doborze kadr, w praktyce najważniejsze stanowiska w RD DLMB i najliczniejszy zespół w jego szkoleniu stanowili oficerowie oddziału szkolenia./załącznik nr 12/.

Biorąc pod uwagę sumaryczne zasoby kadry oficerskiej WOSL i CDL, należy stwierdzić, że stanowią one bogate źródła wysokokwalifikowanych oficerów, zdolnych po krótkotrwałym przeszkoleniu spełniać różnorodne funkcje w RD DLMB. W zasobach tych występuje również dość liczna grupa oficerów bardzo młodych, w większości absolwentów WOSL, dla których wskazane byłoby gruntowne przeszkolenie w ramach RD DLMB. Całościowo zasoby kadrowe WOSL i CDL oraz ich ogólną charakterystykę pod kątem możliwości wykorzystania ich do szkolenia w ramach RD DLMB ilustrują tabele Nr 18, 19, 20. Prezentowane wartości liczbowe i charakterystyka oficerów w konfrontacji z potrzebami etatowymi RD DLMB, potwierdzają w pełni wielkie możliwości jakimi w tym względzie dysponują szczególnie WOSL i w znacznie mniejszym zakresie CDL. W rozpatrywaniu wyżej przytoczonych problemów nie należy oczywiście pomijać potrzeb kadrowych WOSL dla zapewnienia realizacji procesu dydaktycznego i jego zabezpieczenia w czasie wojny. Dokładniej problematyka ta rozwinięta zostanie w kolejnym rozdziale rozprawy.

Struktura organizacyjna RD DLMB

Skład zespołu RD DLMB ustalony został według etatu ćwiczebnego DLMB Rys. nr 3. W skład dowództwa dywizji wchodzą: dowódca dywizji, szef sztabu dywizji /pierwszy zastępca dowódcy dywizji/, zastępca dowódcy dywizji do spraw liniowych /szef wydziału służb/ zastępca dowódcy dywizji do spraw politycznych /szef wydziału politycznego/, zastępca dowódcy dywizji do spraw techniki i zaopatrzenia /szef służb techniki i zaopatrzenia/, szef wydziału kadr.



Rys. 3. Schemat struktury organizacyjnej RD DLMB

Całokształtem pracy sztabu kieruje szef sztabu dywizji, któremu podlegają:

- oficerowie specjalności: szef służby meteorologicznej i szef zabezpieczenia chemicznego;
- stanowisko dowodzenia dywizji: dowódca SD, dyżurni operacyjni, starsi nawigatorzy naprowadzania, oficerowie kierunkowi, dyżurni ruchu lotniczego;
- wydział operacyjny: szef wydziału /zastępca szefa sztabu dywizji/, starsi oficerowie wydziału, kreślarz;
- wydział rozpoznawczy: szef wydziału, starsi oficerowie wydziału i oficer wydziału;
- wydział łączności i UL: szef wydziału, szef łączności, starsi oficerowie wydziału;
- wydział organizacyjno-ewidencyjny: szef wydziału, pomocnik szefa wydziału;
- kancelaria: kierownik kancelarii, starszy pisarz.

Zastępcy dowódcy dywizji do spraw liniowych podlega wydział służb w składzie: starszy nawigator dywizji, pomocnik starszego nawigatora, szef strzelania powietrznego, szef zabezpieczenia wysokościowego i ratowniczego, instruktor wychowania fizycznego, starszy oficer ogólnowojskowy, starszy inspektor techniki pilotażu, pomocnik szefa wydziału, starszy kreślarz - magazynier map. Zastępcy dowódcy dywizji do spraw techniki i zaopatrzenia /szef wydziału techniki i zaopatrzenia/ podlegają: starszy inżynier - szef służby inżynieryjno-lotniczej dywizji, kwatermistrz dywizji, szef służby zdrowia, szef służby samochodowej, starsi inżynierowie /eksploatacji, uzbrojenia, osprzętu, radio/, starszy inspektor służby kwatermistrzowskiej,

inspektor MPS.

Zastępcy dowódcy dywizji do spraw politycznych /szefowi wydziału politycznego/ podlegają: zastępca szefa wydziału i starsi instruktorzy.

Bezpośrednio dowódcy dywizji podlega wydział kadr w składzie: szef wydziału, chorąży ewidencyjny. W porównaniu z dowództwami i sztabami realnych DLMB, w strukturze organizacyjnej dowództwa i sztabu RD DLMB nie występuje wydział WSW, inne różnice wyszczególnione są w tabeli nr 2 niniejszego rozdziału.

Tabela nr 2.

Nazwa stanowiska	RD DLMB		DLMB
	Stopień	Ilość stanow.	
1	2	3	4
I. DOWÓDZTWO			
Dowódca dywizji	gen.bryg.	1	1
Z-ca d-cy dywizji ds.politycznych	płk	1	1
Z-ca d-cy dywizji ds. liniowych	płk	1	1
Z-ca d-cy dywizji ds. techn.i zaopatrzenia	płk	1	1
II. SZTAB			
Szef sztabu, z-ca d-cy dywizji	płk	1	1
Szef służby meteorolog.	ppłk	1	1
Szef zabezpieczenia chemicznego	ppłk	1	1
1. Stanowisko dowodzenia			
D-ca stanowiska dowodzenia	ppłk	1	1
Dyżurny operacyjny	ppłk	2	4
St. nawigator naprowadz.	mjr	2	4
Oficer kierunku	kpt.-mjr	6	4

1	2	3	4
St.dyżurny ruchu lotn.	chor.	1	2
St.dyżurny ruchu lotn.	pdf.	1	2
2. Wydział operacyjny			
Szef wydziału, z-ca szefa sztabu	płk	1	1
St. oficer	ppłk	4	3
St. oficer	mjr	3	2
Starszy kreślarz	pdf.	1	1
3. Wydział rozpoznawczy			
Szef wydziału	ppłk-płk	1	1
Starszy oficer	ppłk	2	2
Starszy oficer	mjr	1	1
Oficer	kpt.	1	-
4. Wydział łączności i UL			
Szef wydziału - szef łączności	ppłk-płk	1	1
Starszy oficer	ppłk	1	2
Starszy oficer	ppłk	1	
Starszy oficer	ppłk	1	
Starszy oficer	mjr-ppłk	1	3
Starszy oficer	mjr	-	2
5. Wydział organizac.-ewidecyjny			
Szef wydziału	ppłk	1	1
Pomocnik szefa	chor.-mjr	1	2
6. Kancelaria			
Kierownik kancelarii	pdf.	1	1
Starszy pisarz	pdf.	1	1
III. WYDZIAŁ POLITYCZNY			
Szef wydziału, z-ca d-cy dywizji ds.politycznych			
Z-ca szefa wydziału	ppłk	1	1

1	2	3	4
St. instruktor	ppłk	1	1
St. instruktor	ppłk	1	1
Instruktor	mjr	-	3
D-ca wozu propagandy	chor.	-	1
Starszy drukarz	pdf.	-	1
IV. WYDZIAŁ SŁUŻB			
Szef wydz., z-ca d-cy dywizji ds.liniowych			
St.nawigator dywizji	płk	1	1
St.pom.starszego nawig.	ppłk	1	1
Szef strzel.powietrznego	ppłk	1	1
Szef zabezp.wysokośc. i ratowniczego	mjr	1	1
St.kreślarz magazynier map	pdf.	1	-
Pomocnik szefa wydziału	chor.	-	1
Instruktor WF	mjr	-	1
St.oficer ogólnowojskowy	mjr	-	1
St. inspektor techn.pilotażu	mjr	-	1
V. WYDZIAŁ KADR			
Szef wydziału	ppłk	1	1
Pom.szefa wydziału	mjr	-	1
Chorąży ewidencyjny	chor.	1	1
VI. WYDZIAŁ SŁUŻB TECHN. I ZABEZP.			
Szef wydz.,z-ca d-cy dyw. ds. T i Z			
St.inż.- szef służby inż.-lotn.dyw.	ppłk-płk	1	1
Kwatermistrz dywizji	ppłk-płk	1	1
Szef służby zdrowia	ppłk	1	1
Szef służby samochodowej	ppłk	1	1
St.inż. /eksploatacji/	ppłk	1	2

1	2	3	4
St.inż. /uzbrojenia/	ppłk	1	1
St.inż. /osprzętu/	ppłk	1	1
St.inż. /radio/	ppłk	1	1
St.inspektor /sł.kwaterm./	ppłk	1	1
Inspektor MPS	mjr	1	1
Inżynier uzbrojenia	mjr	1	1
Inżynier eksploatacji	mjr	-	1
Inżynier samochodowy	mjr	-	1
St.ofic.zaopatrzenia	ppłk	-	-
St.inspektor KOL	ppłk	-	1
St.pisarz wydziału	ppłk	-	1
Inspektor sanitarny	mjr	-	1
St. kancelista	pdf.	-	1

Obsada stanowisk i rotacja kadry w RD DLMB.

Po raz pierwszy rezerwowe dowództwo DLMB powołane zostało rozkazem Komendanta WOSL Nr 19 z dnia 5.03.1982 r. Składu obsady etatowej dokonano zgodnie z ćwiczebnym etatem DLMB. W skład RD DLMB powołanych zostało 61 oficerów, chorążych i podoficerów. Do szkolenia doskonalącego w RD DLMB powołano kadrę z CDL, oddziału szkolenia i pododdziałów szkolnych oraz komendy i pozostałych jednostek WOSL. Już w pierwszym roku funkcjonowania RD DLMB największą liczbowo grupę stanowili oficerowie wydzieleni z oddziału szkolenia i pododdziałów szkolnych. Stanowili oni 52 % całości stanu ukompletowania RD DLMB. Kadra wydzielona z komendy i pozostałych jednostek WOSL, stanowiła 30 %, natomiast oficerowie CDL - 18 % całości składu.

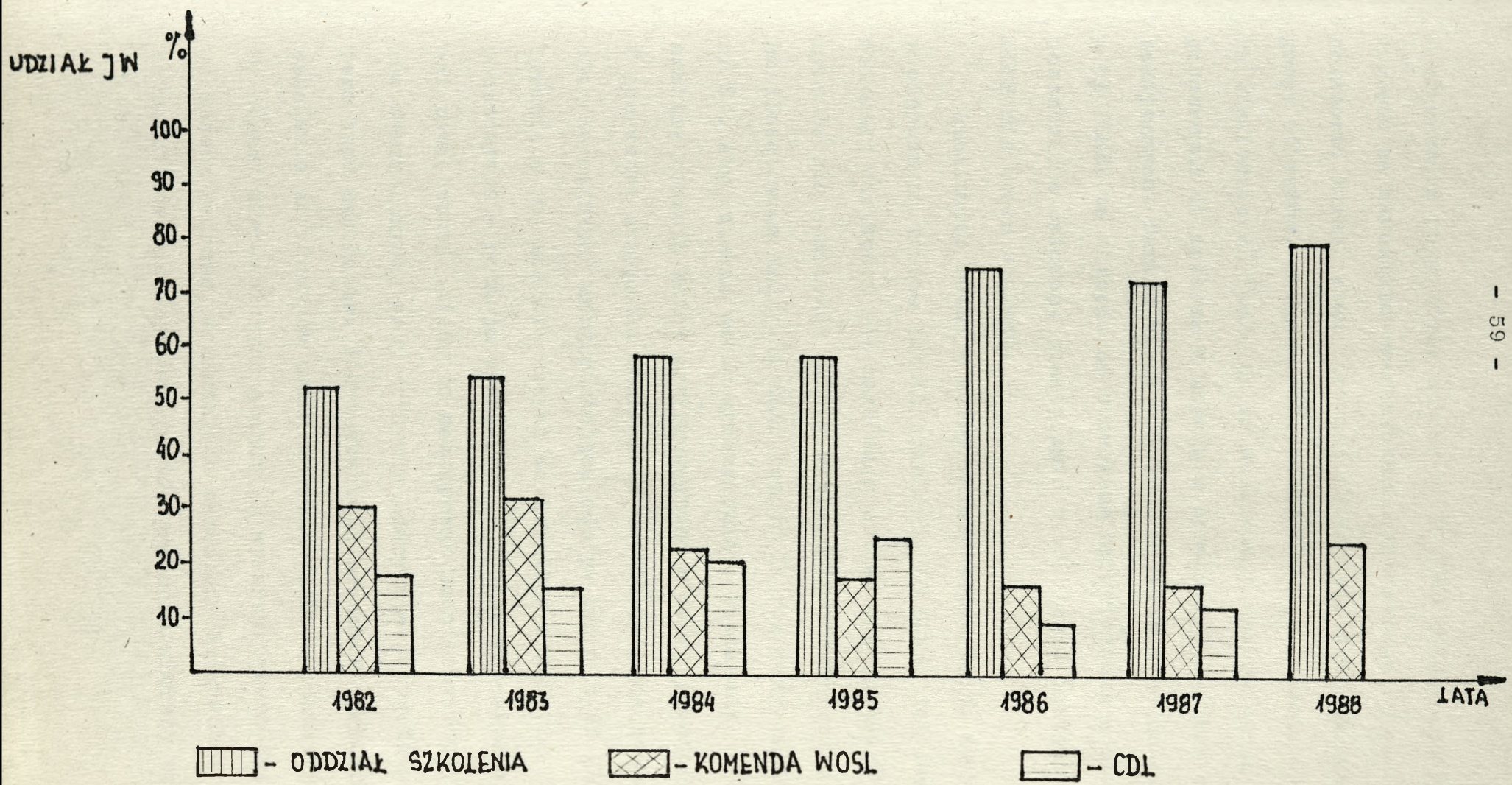
W wyższych formach szkolenia taktycznego, jaką stanowiły ćwiczenia dowódczo-sztabowe z udziałem wojsk, w wyniku ograniczeń ustalonych przez Dowództwo Wojsk Lotniczych, z zasady brało udział 23 - 26 oficerów co stanowiło 36 - 40 % całości etatu RD DLMB. Przy dopuszczeniu do szkolenia tak nielicznej grupy oficerów, udział w nim ograniczał się do dowództwa, szefów wydziałów i służb oraz oficerów wydziału operacyjnego i rozpoznawczego. Przy założeniu, że są to główne stanowiska RD DLMB, okazuje się, że w obsadzie tych stanowisk w 1982 roku kadra CDL stanowiła 27 %, oddział szkolenia 33 % oraz komenda i pozostałe jednostki WOSL - 40 %. Dla przykładu w ćwiczeniu p.k. "GRANIT-82" brało udział 26 oficerów w tym kadra CDL stanowiła 24 %, oddział szkolenia 44 % i komenda WOSL 32 %. W składzie RD DLMB znajdowało się 8 chorążych i podoficerów. W 1983 roku do RD DLMB powołano 59 oficerów, chorążych i podoficerów. Udział procentowy poszczególnych jednostek organizacyjnych był następujący: CDL - 15 %, oddział szkolenia - 54 % i komenda WOSL - 31 %. Mimo stosunkowo niewielkich zmian w procentowym udziale, zmian dokonano na 27 % stanowiskach w RD DLMB. W ćwiczeniach p.k. "ORZEŁ-83", brało udział 24 oficerów w tym: oficerowie CDL stanowili 33 %, oddział szkolenia 51 %, komenda WOSL i pozostałe jednostki 16%. W ćwiczeniu tym po raz pierwszy wzięło udział 8 nowych oficerów, co spowodowało zmianę na 29 % stanowiskach w porównaniu z ćwiczącym składem RD DLMB w 1982 r. W 1984 roku utrzymano tempo zmian podobne do roku poprzedniego,przy czym do szkolenia w RD DLMB wyznaczono tylko 54 oficerów,chorążych i podoficerów. Gruntownej zmiany w składzie RD DLMB dokonano w 1985 r.

Na stan ogólny 54 oficerów, chorążych i podoficerów, zmiany dokonano na 24 stanowiskach, co stanowiło 44 % stanu. Zwiększył się ponadto procentowy udział kadry komendy WOSL i wynosił około 17 % całości, wyraźnie natomiast zwiększyła się ilość oficerów oddziału szkolenia, do 59 % stanu osobowego RD DLMB. Dokonane zmiany dotyczyły jednak ważnych stanowisk, objęły one bowiem stanowiska, szefa sztabu oraz zastępcy do spraw techniki i zaopatrzenia, znaczące zmiany wprowadzono również w obsadzie stanowisk wydziałów operacyjnego, rozpoznawczego oraz łączności i ubezpieczenia lotów.

Mimo licznych zmian jakich dokonano w obsadzie stanowisk RD DLMB w 1985 roku, szkoleniem w 1986 roku objęto 57 oficerów, chorążych i podoficerów, w czym 21 stanowisk objęli oficerowie rozpoczynający szkolenie w RD DLMB. Nastąpił przy tym spadek procentowego udziału kadry CDL i Komendy WOSL. W 1986 roku najbardziej liczną grupę stanowili oficerowie oddziału szkolenia, stanowiła ona 74 % stanu osobowego RD DLMB, kadra CDL - - 11 % i komenda WOSL - 16 %. Przy czym zmiana dokonana została na czterech stanowiskach w dowództwie dywizji, poważne zmiany dotyczyły również wydziału operacyjnego i rozpoznawczego. W ćwiczeniach dowódczo-sztabowych organizowanych przez Dowództwo Wojsk Lotniczych brało udział 22 oficerów, w tej liczbie 13 oficerów brało udział w ćwiczeniach po raz pierwszy. W sumie zmiany dokonano na 37 stanowiskach, z czego 21 stanowisk obsadzono oficerami rozpoczynającymi szkolenie, na pozostałych 16 stanowiskach funkcyjnych dokonano zmiany w ramach zasobów kadrowych RD DLMB. W 1987 roku zwiększono skład ilościowy RD DLMB do pełnego etatu ćwiczebnego tj. 63

oficerów, chorążych i podoficerów oraz maszynistka. Procentowy udział poszczególnych jednostek WOSL utrzymany został na poziomie roku poprzedniego. Utrzymane zostało natomiast tempo zmian na poszczególnych stanowiskach funkcyjnych w RD DLMB. Na 19 stanowisk wyznaczono oficerów rozpoczynających szkolenie w RD DLMB, pozostałe przesunięcia dokonane zostały w ramach ćwiczącego zespołu i dotyczyły 17 stanowisk. Ogółem zmiany objęły 36 stanowisk funkcyjnych RD DLMB, co stanowi 57 % stanu obsady etatowej. Pełnej obsady etatowej dokonano również w 1988 r. W skład RD DLMB wyznaczono 63 oficerów, chorążych i podoficerów /w tym jedna maszynistka/. Na 48 stanowisk funkcyjnych wyznaczona została kadra oddziału szkolenia oraz na pozostałe 15 mniej znaczących stanowisk w RD DLMB, wyznaczono kadrę komendy WOSL. Całkowicie ze szkolenia w RD DLMB wyłączeni zostali oficerowie CDL. Zmiany przeprowadzone zostały na 43 stanowiskach funkcyjnych, co stanowi 68 % stanu RD DLMB. Z tego na 23 stanowiska /36 %/ wyznaczono oficerów rozpoczynających szkolenie oraz na 20 stanowiskach /32 %/ dokonano przesunięć wśród oficerów kontynuujących szkolenie w RD DLMB. Pełny wykaz stanowisk RD DLMB wraz z tendencjami w obsadzie stanowisk ilustruje załącznik nr 8 części II rozprawy, natomiast ogólny obraz udziału jednostek w obsadzie etatowej RD DLMB ilustruje rys. nr 4.

Z prowadzonych badań wynika, że dokonywane w tych latach szkolenia zmiany kadrowe w RD DLMB nie zawsze podyktowane były względami wynikającymi z potrzeb kadrowych RD DLMB, czy też potrzeby zmian związanych z zakończeniem określonego cyklu szkolenia dla pewnej grupy oficerów.



Rys.Nr 4. Udział jednostek w obsadzie etatowej RD DLMB.

W większości przypadków zmiany w RD DLMB dokonywane były ze względu na określone uwarunkowania zewnętrzne /przeniesienia służbowe, kursy, stan zdrowia/. Stąd też, mimo bardzo licznej grupy oficerów, która w różnych okresach szkolenia występowała w składzie RD DLMB, tylko nielicznych można uznać za przygotowanych do działań w składzie dowództw i sztabów związków taktycznych. Bardzo wielu oficerów wyznaczonych do szkolenia w RD DLMB, ze względu na stosowane ograniczenia w ilości uczestników ćwiczeń, praktycznie w szkoleniu taktycznym RD DLMB nie brała udziału.

Analizując rotację kadry należy stwierdzić, że wyłącznie w pierwszych trzech latach szkolenia RD DLMB, jej rozmiary osiągały wielkości nie zakłócające toku szkolenia. W następnych latach szkolenia zmiany w obsadzie przekraczały 50 % stanu ilościowego kadry RD DLMB /część II rozprawy załącznik nr 8/. Aby uzyskać pełne wyobrażenie o problemie, w badaniach analizę rotacji kadry przeprowadzono w dwóch płaszczyznach. W pierwszym przypadku analizie i ocenie poddana została rotacja /zewnętrzna/ uwzględniająca odpływ kadry z RD DLMB i powoływanie w jej miejsce nowych uczestników szkolenia. Druga płaszczyzna - rotacja wewnętrzna - będąca konsekwencją rotacji zewnętrznej, kiedy to następował nadmierny odpływ oficerów wyszkolonych, przy dopływie kadry nie przygotowanej do tego typu szkolenia. W konsekwencji zmuszało organizatorów szkolenia do licznych zmian na stanowiskach wewnątrz RD DLMB. Do obsady kierowniczych stanowisk wykorzystywano dotychczasowe zasoby kadrowe, posiadające określone doświadczenie w działalności dowódczo-sztabowej. Zdecydowanie większy wpływ na

poziom wyszkolenia i gotowość do spełniania swoich funkcji przez RD DLMB wywierała rotacja zewnętrzna. Zarówno w 1983 r. jak i w 1984 r. dotyczyła ona zmian na 10 stanowiskach funkcyjnych, spowodowała jednak znacznie mniejsze przesunięcia kadrowe w ramach rotacji wewnętrznej w 1983 r. bo obejmujące zmianę tylko na 6 stanowiskach. Natomiast tej samej wielkości rotacja zewnętrzna kadry dokonana w 1984 r. spowodowała zmiany w rotacji wewnętrznej na 13 stanowiskach. Czynnikiem w znacznej mierze decydującym o rozmiarach rotacji wewnętrznej, były kwalifikacje kadry rozpoczynającej szkolenia w RD DLMB.

Jeżeli w ramach rotacji zewnętrznej kierowani zostali do RD DLMB oficerowie o kwalifikacjach umożliwiających im pełnienie obowiązków na zwolnionych etatach w RD DLMB, wówczas nie występowała konieczność dokonywania przesunięć w ramach rotacji wewnętrznej. Jako przykład posłużyć może rotacja kadry dokonana w 1985 r. W ramach rotacji zewnętrznej dokonano zmiany w obsadzie 24 stanowisk, spowodowało to jednak bardzo niewielkie zmiany w ramach rotacji wewnętrznej, obejmujące przegrupowanie oficerów na 9 stanowiskach funkcyjnych. Znacznie większy wpływ rotacji zewnętrznej na rotację wewnętrzną daje się zauważyć w wyniku dokonanych uzupełnień kadrowych w RD DLMB w następnych latach szkolenia. Dla przykładu w 1986 roku wielość rotacji zewnętrznej osiągnęła 37 %, natomiast rotacja wewnętrzna 28 % stanowisk, na których dokonano przesunięć w obsadzie kadrowej. Dokładnie wzajemne relacje i zależności między rotacją zewnętrzną i wewnętrzną ilustruje załącznik nr 8.

Sumaryczna wielkość rotacji w poszczególnych latach szkolenia RD DLMB wyniosła: w 1983 r. - 27 %; 1984 r. - 43 %; 1985 r. - 33 %; 1986 r. - 65 %; 1987 r. - 57 %; 1988 r. - 68% zmian w obsadzie stanowisk funkcyjnych. Jak wynika z badań rotacja kadry w RD DLMB nie miała znamion działalności planowej i systemowej realizowanej według opracowanego wcześniej systemu zmian. Była zjawiskiem doraźnie stosowanym w działalności RD DLMB, wymuszanym przez czynniki zewnętrzne, z których należałoby wymienić wszelkiego rodzaju przeniesienia służbowe zarówno w ramach jak i poza WOSL, przydziały mobilizacyjne, wiek, stan zdrowia itp. Częste zmiany mogłyby sugerować realizację jednego z celów funkcjonowania RD DLMB, mianowicie przygotowanie możliwie największej liczby oficerów do działań w strukturach dowództw i sztabów ZT lotnictwa. Jednak przyjęte w obecnym systemie szkolenia rozwiązania, bez wyraźniej określonego tematycznie i czasowo programu, przyczyniają się do obniżenia jakościowych efektów tego szkolenia. Uwidacznia się to szczególnie w przypadku kierowania do RD DLMB oficerów - absolwentów WOSL i innych szkół oficerskich oraz absolwentów uczelni cywilnych, bez praktyki w jednostkach liniowych. Coroczne zmiany na stanowiskach nie pozwalają na gruntowne przygotowanie tego typu oficerów do działalności w sztabach związków taktycznych. Wskazane i celowe byłoby dla tej grupy oficerów opracowanie dwu lub trzyletniego okresu szkolenia według specjalnie do tego przygotowanego programu. Konieczne byłoby również przestrzeganie zasady stopniowego przemieszczania tej grupy oficerów poczynając od stanowisk wymagających mniejszego przygotowania, aż do stanowisk wymagających

ściśle określonych kwalifikacji. Obecnie obowiązujący system szkolenia i stosowana w nim rotacja kadry spełnia swe funkcje doskonalące, ale tylko w przypadku absolwentów ASG, WAT i WAP posiadających praktykę w jednostkach liniowych i nielicznej grupy absolwentów szkół oficerskich z wieloletnią praktyką dowódczo-sztabową.

Prowadzone badania potwierdzają również bardzo korzystny wpływ na osiągane wyniki szkolenia wśród młodych oficerów - absolwentów WOSL i uczelni cywilnych. W rezultacie wieloletnich szkoleń na różnych stanowiskach w ramach RD DLMB część z nich po 2 - 3 letnim stażu brała udział w ćwiczeniach, występując na stanowiskach starszych oficerów wydziału operacyjnego i rozpoznawczego.

Stan ilościowy i charakterystykę zespołu szkoleniowego RD DLMB w poszczególnych latach szkolenia, prezentują tabele nr 21, 22, 23, 24, 25 zawarte w końcowej części podrozdziału. Dane zawarte w tabelach potwierdzają wcześniej przedstawione niedociągnięcia w doborze i rotacji kadr. Wynika z nich jednoznacznie, że w początkowym okresie szkolenia kryteria selekcji były bardziej zaostrzone, o czym świadczy struktura wykształcenia i struktura wieku oficerów w poszczególnych latach szkolenia. Wyraźnie zmniejszyła się liczba oficerów - absolwentów ASG oraz sukcesywnie malała liczba oficerów z wieloletnim doświadczeniem dowódczo-sztabowym, zmiany te są szczególnie widoczne na kierowniczych stanowiskach RD DLMB. Zdecydowany wzrost w rotacji kadry nastąpił szczególnie poczynając od 1985 r. Wskazywałoby to wyraźnie na potrzebę podwójnego obsadzania przynajmniej stanowisk kierowniczych.

Za takim rozwiązaniem przemawiają i doświadczenia innych dowództw rezerwowych, szczególnie racjonalnie problem ten został rozwiązany w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Zmechanizowanych. Wyeliminowanie tych niedociągnięć może zdecydowanie przyczynić się do wzrostu sprawności szkolenia i jego efektywności.

Tabela nr 3

Lp.	Grupy badanych	l.b.	Rodzaj uczelni							
			wojskowej						cywilnej	
			ASG	WAT	WAP	WSO	SO	WKDO i in.	Politechn.	Uniwerst.
1	Sztab WOSL	38	4	10	-	10	14	18	-	6
2	Wydziały: polityczny, ogólnowojskowy i służb Komendy WOSL	27	5	-	6	12	16	8	-	10
3	Służby techniczne, wydziały inżynieryjny, nadzoru oraz kursy	40	3	15	-	9	10	17	-	3
4	R a z e m :	105	12	25	6	31	40	43	-	19

Struktura wykształcenia oficerów Komendy WOSL.

Tabela nr 4

Lp.	Grupy badanych	l.b.	Staż służby wojskowej w latach							
			do 5	6 10	11 15	16 20	21 25	26 30	31 35	35
1	Sztab WOSL	38	-	3	9	8	8	4	4	2
2	Wydziały polityczny, ogólnowojskowy i służb Komendy WOSL	27	-	3	5	1	5	1	8	4
3	Służby techniczne, wydziały inżynieryjny nadzoru oraz kursy	40	-	5	5	8	6	4	2	10
	R a z e m	105	-	11	19	17	19	9	14	16

Struktura stażu służby oficerów Komendy WOSL

Tabela nr 5

Lp.	Grupy badanych	l.b.	Przedziały wieku							
			do 25	26 30	31 35	36 40	41 45	46 50	51 55	55
1	Sztab WOSL	38	-	3	10	7	10	1	4	3
2	Wydziały polit.,ogólnowojsk.i służb Komendy WOSL	27	-	1	7	2	3	2	9	3
3	Służby techn.wydz.inżynieryjny nadzoru oraz kursy	40	-	3	6	12	3	4	3	9
	R a z e m	105	-	7	23	21	16	7	16	15

Struktura wieku oficerów Komendy WOSL

Tabela nr 6

Lp.	Grupy badanych	l.b.	Rodzaj uczelni							
			wojskowej						cywilnej	
			ASG	WAT	WAP	WSO	SO	WKDO i inne	Politechn.	Uniwersytet
1	Dowództwo oddziału szkolenia, wydziały planowania i zabezpieczenia	15	2	3	-	4	6	3	-	5
2	Katedra taktyki	20	8	2	-	11	6	9	-	9
3	Zakład Szkolenia Lotnicz.	32	7	3	-	17	13	5	4	9
4	Zakład Zabezpiecz.Lotów	24	-	14	-	2	8	4	-	4
5	Zakład Techniki Lotniczej	25	-	18	-	3	5	9	3	5
6	Zakład Przedm.Społ.-Polit.	17	-	-	11	4	6	5	1	7
7	Zakład Przedm.Ogólnokształ.	12	-	6	-	-	-	4	2	4
8	Zakład Szkolenia Fizycznego	11	-	-	-	4	-	8	-	8
9	Zakład Informatyki, wydziały rekrutacji i dydaktyki	10	-	3	-	4	2	2	1	6
	R a z e m	166	17	49	11	49	46	49	11	57

Struktura wykształcenia oficerów oddziału szkolenia.

Tabela nr 7

Lp.	Grupy badanych	l.b.	Staż służby wojskowej w latach							
			do 5	6 10	11 15	16 20	21 25	26 30	31 35	35
1	Dowództwo oddziału szkolenia, wydziały planowania i zabezpieczenia	15	-	1	1	3	4	-	2	4
2	Katedra Taktyki	20	-	1	3	9	1	1	-	5
3	Zakład Szkolenia Lotniczego	32	-	2	10	6	5	3	1	5
4	Zakład Zabezpieczenia Lotów	24	-	3	2	5	2	5	4	3
5	Zakład Techniki Lotniczej	25	1	2	5	6	4	4	1	2
6	Zakład Przedm.Społ.-Polit.	17	-	2	3	3	4	1	-	4
7	Zakład Przedmiotów Ogólnokształc.	12	3	-	1	2	1	1	1	3
8	Zakład Szkolenia Fizycznego	11	1	4	5	1	-	-	-	-
9	Zakład Informatyki, wydziały rekrutacji i dydaktyki	10	1	1	1	4	-	1	1	1
	R a z e m	166	6	16	31	39	21	16	10	27

Struktura stażu służby wojskowej kadry oddziału szkolenia.

Tabela nr 8

Lp.	Grupy badanych	l.b.	Przedziały wieku							
			do 25	26 30	31 35	36 40	41 45	46 50	51 55	55
1	Dowództwo oddziału szkolenia, wydziały planowania i zabezpieczenia	15	-	-	2	4	2	1	3	3
2	Katedra Taktyki	20	-	-	4	5	5	1	-	5
3	Zakład Szkolenia Lotniczego	32	-	1	9	9	5	2	3	3
4	Zakład Zabezpieczenia Lotów	24	-	1	5	3	3	5	3	4
5	Zakład Techniki Lotniczej	25	-	1	7	8	4	2	3	-
6	Zakład Przedm. Społ.-Politycznych	17	-	-	5	4	3	1	-	4
7	Zakład Przedm. Ogólnokształcących	12	-	2	-	3	2	1	2	2
8	Zakład Szkolenia Fizycznego	11	-	2	3	5	-	1	-	-
9	Zakład informatyki, wydziały rekrutacji i dydaktyki	10	-	1	2	4	-	2	1	-
	R a z e m	166	-	8	37	45	24	16	15	21

Struktura wieku oficerów.oddziału szkolenia.

Tabela nr 9

Wykształcenie oficerów pododdziałów szkolnych WOSL, SCh i SMS

Lp.	Grupy badanych	l.b	Rodzaj uczelni							
			wojskowej						cywil.	
			ASG	WAT	WAP	WSO	SO	WKDO i in.	Polit.	Uniwers.
1	Dowództwo	12	1	-	1	8	3	5	-	3
2	D-cy plut.i kompanii	40	-	1	-	36	-	1	-	3
	Razem	52	1	1	1	44	3	6	-	6

Tabela nr 10

Staż służby wojskowej

Lp.	Grupy badanych	l. b.	Staż w latach							
			do 5	6 10	11 15	16 20	21 25	26 30	31 35	35
1	Dowództwo	12	-	-	3	2	5	-	1	1
2	D-cy plut.i kompanii	40	13	14	8	5	-	-	-	-
	Razem	52	13	14	11	7	5	-	1	1

Tabela nr 11

Struktura wieku

Lp.	Grupy badanych	L. b.	Przedziały wiekowe							
			do 25	26 30	31 35	36 40	41 45	46 50	51 55	55
1	Dowództwo	12	-	1	2	3	4	-	2	-
2	D-cy plut. i komp.	40	7	19	10	3	1	-	-	-
	Razem	52	7	20	12	6	5	-	2	-

Tabela nr 12

Wykształcenie oficerów p.zaop.wydzielonych do zabezpieczenia procesu szkolenia WOSL

Lp.	Grupy badanych	l. b.	Rodzaj uczelni							
			wojskowej						cywil.	
			ASG	WAT	WAP	WSO	SO	WKDO i in.	Polit	Uni-wers
1	Dowództwo pułku	5	3	-	-	2	3	1	1	1
2	Oficerowie sztabu	11	-	-	-	8	3	6	1	-
Razem		16	3	-	-	10	6	7	2	1

Tabela nr 13

Staż służby wojskowej

Lp.	Grupy badanych	l. b.	Staż w latach							
			do 5	6 10	11 15	16 20	21 25	26 30	31 35	35
1	Dowództwo pułku	5	-	-	-	2	1	2	-	-
2	Oficerowie sztabu	11	1	1	5	1	1	1	1	-
Razem		16	1	1	5	3	2	3	1	-

Tabela nr 14

Struktura wieku

Lp.	Grupy badanych	l. b.	Przedziały wieku							
			do 25	26 30	31 35	36 40	41 45	46 50	51 55	55
1	Dowództwo pułku	5	-	-	-	2	2	1	-	-
2	Oficerowie sztabu	11	1	1	5	-	2	1	1	-
Razem		16	1	1	5	2	4	2	1	-

Tabela nr 15

Lp.	Grupy badanych	l.b.	Wykształcenie							
			wojskowe						cywilne	
			ASG	WAT	WAP	Wyższa Szkoła Ofic.	Szkoła Ofic.	WKDO	Polit.	Uniwers.
1	Dowództwo	3	2	-	1	-	3	-	-	-
2	Kierownicy zespołów i ich zastępcy	7	5	2	-	-	7	3	-	-
3	Starsi wykładowcy	7	4	-	1	1	6	2	-	2
4	Wykładowcy	11	1	3	1	6	2	4	-	5
5	Instruktorzy	5	-	-	-	5	-	2	-	-
6	Kadra administracji i zabezp. procesu szkolenia	12	-	1	-	7	2	1	-	5
	R a z e m	45	12	6	3	19	20	12	-	12

Wykształcenie i rodzaj ukończonej uczelni przez kadrę oficerską CDL.

Tabela nr 16

Lp.	Grupy badanych	l.b.	Przedziały stażu służby wojskowej w latach							
			do 5	6 10	11 15	16 20	21 25	26 30	31 35	powyżej 35
1	Dowództwo	3	-	-	-	-	-	1	-	2
2	Kierownicy zespołów i ich zastępcy	7	-	-	-	-	-	3	1	3
3	Starsi wykładowcy	7	-	-	-	1	1	2	2	1
4	Wykładowcy	11	-	-	2	5	-	2	2	-
5	Instruktorzy	5	-	-	4	1	-	-	-	-
6	Kadra administracji i zabezpieczenia procesu szkolenia	12	-	1	2	2	2	4	1	-
	R a z e m	45	-	1	8	9	3	12	6	6

Struktura stażu służby wojskowej oficerów CDL w 1988 roku.

Tabela nr 17

Lp.	Grupy badanych	l.b.	Przedziały wiekowe badanych							
			do 25	26 30	31 35	36 40	41 45	46 50	51 55	55
1	Dowództwo	3	-	-	-	-	-	1	-	2
2	Kierownicy zespołów i ich z-cy	7	-	-	-	-	-	3	1	3
3	Starsi wykładowcy	7	-	-	-	1	-	2	3	1
4	Wykładowcy	11	-	-	3	4	-	2	2	-
5	Instruktorzy	5	-	-	3	2	-	-	-	-
6	Kadra administracyjna i zabezpieczenia procesu szkolenia	12	-	-	2	3	3	3	1	-
	R a z e m	45	-	-	8	10	3	11	7	6

Struktura wieku oficerów CDL w 1988 roku,

Tabela nr 18

Lp.	Grupy badanych	l.b.	Rodzaj uczelni							
			wojskowej						cywilnej	
			ASG	WAT	WAP	WSO	SO	WKDO i in.	Politechn.	Uniwersytet
1	Komenda WOSL	105	12	25	6	31	40	43	-	19
2	Oddział szkolenia	166	17	49	11	49	46	49	11	57
3	Pododdziały szkolne	52	1	1	1	44	3	6	-	6
4	Pułk zaopatrzenia	16	3	-	-	10	6	7	2	1
5	CDL	45	12	6	3	19	20	12	-	12
	O g ó ł e m	384	45	81	21	153	115	117	13	95

Zbiorcze zestawienie struktury wykształcenia oficerów WOSL i CDL.

Tabela nr 19

Lp.	Grupy badanych	l.b.	Staż służby wojskowej w latach							
			do 5	6 10	11 15	16 20	21 25	26 30	31 35	35
1	Komenda WOSL	105	-	11	19	17	19	9	14	16
2	Oddział szkolenia	166	6	16	31	39	21	16	10	27
3	Pododdziały szkolne	52	13	14	11	7	5	-	1	1
4	Pułk zaopatrzenia	16	1	1	5	3	2	3	1	-
5	CDL	45	-	1	8	9	3	12	6	6
	O g ó ł e m	384	20	43	74	75	50	40	32	50

Zbiorcze zestawienie stażu służby wojskowej oficerów WOSL i CDL.

Tabela nr 20

Lp.	Grupy badanych	l.b.	Przedziały wieku							
			do 25	26 30	31 35	36 40	41 45	46 50	51 55	55
1	Komenda WOSL	105	-	7	23	21	16	7	16	15
2	Oddział szkolenia	166	-	8	37	45	24	16	15	21
3	Pododdziały szkolne	52	7	20	12	6	5	-	2	-
4	Pułk zaopatrzenia	16	1	1	5	2	4	2	1	-
5	CDL	45	-	-	8	10	3	11	7	6
O g ó ł e m		384	8	36	85	88	52	36	41	42

Zbiorcze zestawienie struktury wieku oficerów WOSL i CDL.

Tabela nr 21

Struktura wykształcenia kadry RD DLMB
w poszczególnych latach szkolenia.

Lp.	Lata szkolenia RD DLMB	l.b.	Rodzaj uczelni					
			ASG	WAT	WAP	SO WSO	WKDO i in.	wyższe uczelnie cyw.
1	1982	61	16	13	3	40	21	6
2	1983	59	16	14	3	39	20	6
3	1984	54	16	11	2	34	16	6
4	1985	54	15	17	2	37	13	9
5	1986	57	12	16	3	38	11	12
6	1988	62	7	16	3	39	18	16

Tabela nr 22

Praktyka dowódczo-sztabowa kadry RD DLMB
w oddziałach i ZT wojsk lotniczych.

Lp.	Lata szkolenia	l.b.	Praktyka dowódczo-sztabowa				
			do 5	6-10	11-15	16-20	20
1	1982	61	10	13	9	4	3
2	1983	59	8	16	8	5	2
3	1984	54	5	13	5	7	2
4	1985	54	10	15	6	6	-
5	1986	57	11	12	9	2	-
6	1987	62	13	10	9	2	-
7	1988	62	11	9	9	3	-

Tabela nr 23

Praktyka dowódczo-sztabowa dowództwa, szefów wydziałów i szefów służb RD DLMB.

Lp.	Lata szkolenia	l.b.	Praktyka w latach				
			do 5	6-10	11-15	16-20	20
1	1982	15	2	3	4	2	2
2	1983	15	2	3	2	3	2
3	1984	15	-	4	2	4	1
4	1985	14	1	4	1	5	-
5	1986	14	1	6	2	2	-
6	1987	15	2	6	3	1	-
7	1988	15	2	6	4	1	-

Tabela nr 24

Struktura stażu kadry w RD DLMB w poszczególnych latach szkolenia.

Lp.	Lata szkolenia	l.b.	Staż w RD DLMB /w latach/						
			1	2	3	4	5	6	7
1	1982	61	61	-	-	-	-	-	-
2	1983	59	10	49	-	-	-	-	-
3	1984	54	10	7	37	-	-	-	-
4	1985	54	25	6	8	14	-	-	-
5	1986	57	22	14	6	7	8	-	-
6	1987	63[x]	16	18	13	4	5	7	-
7	1988	63[x]	23	6	14	10	4	2	4

x - łącznie z maszynistką

Tabela nr 25

Struktura wieku kadry RD DLMB w latach 1982-1988

Lp.	Lata szkolenia	l.b.	Przedziały wieku						
			25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	50
1	1982	61	2	9	13	12	11	10	3
2	1983	59	-	9	11	15	10	7	7
3	1984	54	1	12	14	9	11	6	1
4	1985	54	-	6	12	14	12	6	4
5	1986	57	-	7	18	13	9	6	4
6	1987	62	2	3	21	19	4	9	4
7	1988	62	-	8	19	16	8	7	4

1.3. D o t y c h c z a s o w e s z k o l e n i e R D D L M B .

Funkcjonowanie systemu szkolenia taktycznego rezerwowego dowództwa i sztabu DLMB uzależnione jest w głównej mierze od poszczególnych elementów tego systemu oraz ich ukierunkowania na kształtowanie pozytywnych motywacji dla potrzeb szkolenia rezerw kadry dowódczo-sztabowej. Uznając, iż tymi elementami są: dokumenty normujące proces szkolenia RD DLMB, cele szkolenia taktycznego, treści, formy i metody szkolenia, baza szkolenia taktycznego, czas i przebieg szkolenia oraz jego rezultaty. W trakcie badań poddano analizom każdy z tych elementów, czyniąc zasadę metodologiczną - iż weryfikacja wymienionych elementów systemu udzieli odpowiedzi na postawione główne problemy badawcze.

Dokumentami normatywnymi ustalającymi tok szkolenia nowo formowanych rezerwowych dowództw były przytoczone w części

wstępnej rozdziału rozkazy i zarządzenia powołujące te dowództwa do życia. Ponadto podstawowych założeń organizacyjno-szkoleniowych i programowych w stosunku do RD DLMB dokonano na naradzie służbowej w DWL[1]. Na naradzie tej w kwestii dotyczącej szkolenia podjęto szereg ustaleń. Między innymi postanowiono:

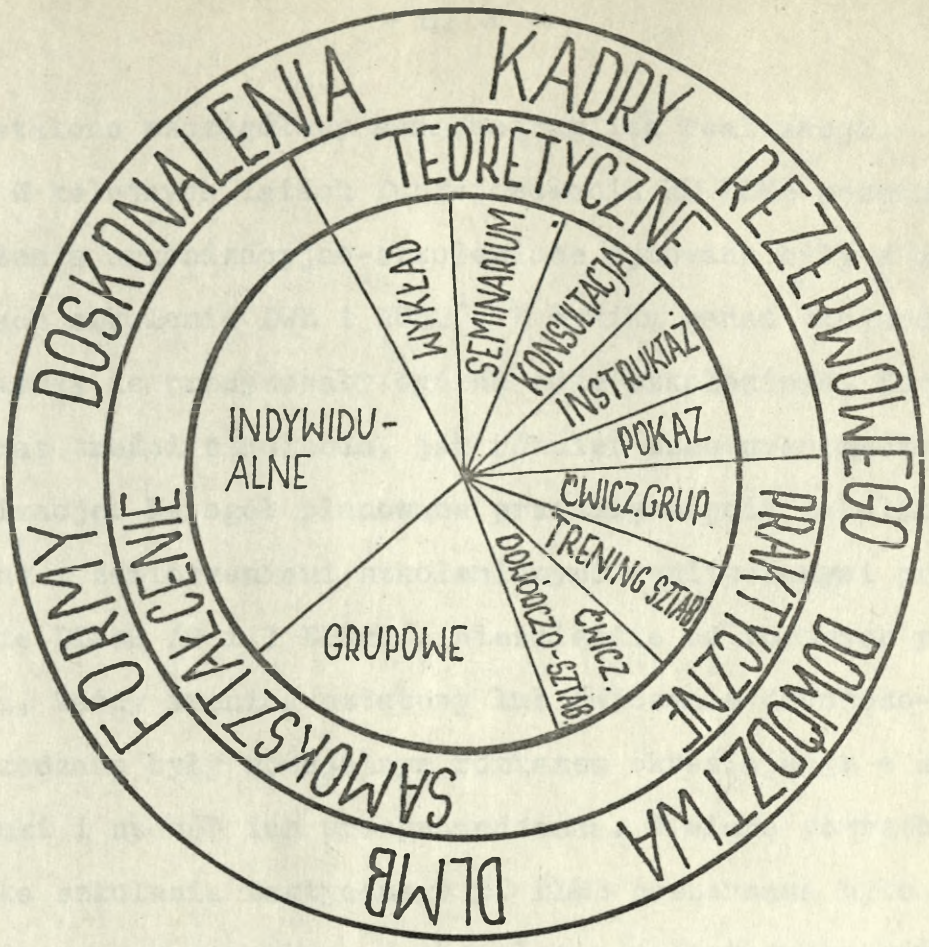
- proces szkolenia RD DLMB ująć w planie szkolenia Wojsk Lotniczych na 1982 r.;
- do 30 czerwca 1982 r. zakończyć szkolenie teoretyczne wyznaczonych zespołów, natomiast drugie półrocze przeznaczyć na szkolenie praktyczne kończone ćwiczeniem dowódczo-sztabowym;
- patronat nad szkoleniem RD DLMB powierzyć 2 DLSzR;
- w celu opracowania szczegółowego programu szkolenia i harmonogramu jego realizacji wydzielić grupę oficerów, z Dowództwa Wojsk Lotniczych do współpracy z Komendą WOSL.

Jednocześnie zobowiązano Komendę WOSL i personel kontrolno-pomocniczy wydzielony z DWL do przedstawienia pod koniec 1982r. wniosków co do dalszego szkolenia RD DLMB. W rezultacie ustaleń zespołu kontrolno-pomocniczego DWL i oficerów Komendy WOSL opracowano dane do rozkazu Komendanta WOSL[2], w sprawie organizacji i szkolenia RD DLMB i plmb. W rozkazie tym między innymi:

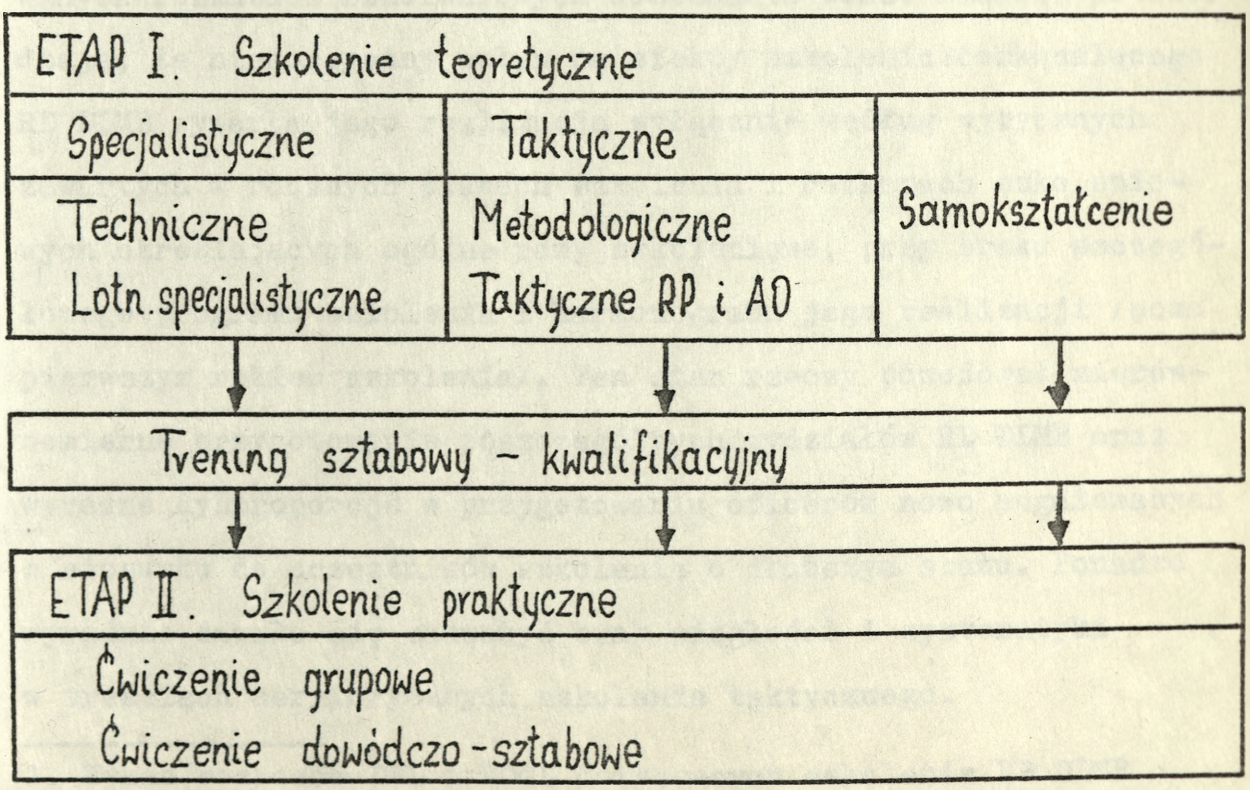
- wyznaczono oficerów komendy WOSL odpowiedzialnych za realizację szkolenia rezerwowych dowództw;
- dokonano obsady stanowisk w RD DLMB i plmb;
- określono treści /tab. nr 26/, formy i metody szkolenia taktycznego /rys. nr 5/;
- wyodrębniono etapy szkolenia taktycznego /rys.nr 6/ oraz

---

1. Narada służbowa w sprawie organizacji i szkolenia rezerwowych dowództw i sztabów DLMB i plmb, Poznań, 5.02.1982 r.
2. Rozkaz Komendanta WOSL Nr 019 z dnia 5.03.1982 r.



Rys.Nr.5. Formy doskonalenia RD DLMB



Rys.Nr.6. Etapy szkolenia RD DLMB w 1982

ustalono szczegółowy harmonogram ich realizacji.

W kolejnych latach funkcjonowania RD DLMB podstawowe założenia organizacyjno-szkoleniowe ujmowane były w corocznych planach szkolenia DWL i WOSL[1]. W wyniku badań stwierdzono, że dokumenty te precyzowały ogólne cele szkoleniowe, formy i metody oraz treści szkolenia, jak również czas przeznaczony na ich realizację. Na ogół planowane przedsięwzięcia szkoleniowe były zgodne z zamierzeniami szkoleniowymi realizowanymi przez patronackie DLSzR /2 i 3 DLSzR/. Niezależnie od rocznych planów szkolenia, każdy trening sztabowy lub ćwiczenie dowódczo-sztabowe poprzedzane były specjalnym rozkazem określającym w szczegółach warunki i sposób ich przeprowadzenia. W miarę potrzeb, problematyka szkolenia taktycznego RD DLMB poszerzana była o treści realizowane w warunkach doskonalenia wewnętrznego kadry WOSL. Fakt ten znajdował swoje odzwierciedlenie w dodatkowo opracowywanych rozkazach szkoleniowych Komendanta WOSL. Badania potwierdzają, że niekorzystny wpływ na efekty szkolenia doskonalącego RD DLMB wywarła jego realizacja wyłącznie według wytycznych zawartych w rocznych planach szkolenia i rozkazach szkoleniowych określających ogólne ramy szkoleniowe, przy braku szczegółowego programu szkolenia i harmonogramu jego realizacji /poza pierwszym rokiem szkolenia/. Ten stan rzeczy powodował nierównomierne przygotowanie poszczególnych wydziałów RD DLMB oraz wyraźne dysproporcje w przygotowaniu oficerów nowo angażowanych w stosunku do uczestników szkolenia o dłuższym stażu. Ponadto wyraźnie dawało się zauważyć brak ciągłości i systematyki w treściach merytorycznych szkolenia taktycznego.

---

1. Wykaz rozkazów DWL i WOSL dotyczących szkolenia RD DLMB załącznik nr 13.

Lp.	T r e ś ć	Uczestnicy	Czas szkol. /godz./
1	Przygotowanie dowództw do wykonywania obowiązków w warunkach polowych	Dowódca, Z-cy dowódcy, szefowie wydziałów	40
2	Przygotowanie sztabu do przejmowania dowodzenia związkiem taktycznym lmb	W.Operacyjny stanow.dowodz.	30
		Pozostałe wydziały	20
3	Wiedza o wojskach przeciwnika oraz znajomość zasad planowania i organizacji rozpoznania powietrznego	Dowództwo DLMB	14
		W.Rozpoznaw.	40
		Pozostałe wydz.	20
4	Organizacja pracy partyjno-polit. w związku taktycznym lmb	W.Polityczny	40
		Pozostałe wydz.	
5	Organizacja współdziałania oraz zasady tajnego dowodzenia w ZT i oddziale lmb	W.Operac.	15
		WK i RUL	15
		Pozostałe wydz.	10
6	Organizacja zabezpieczenia chemicznego i OPBMAR w DLMB	Cały skład osobowy	12
7	Zabezpieczenie inż.-lotnicze oraz kwatermistrzowskie DLMB	Wydz.służb. techn.i zabezp.	28
		Pozostałe wydz.	8
8	Organizacja łączności. Organizacja stanowisk dowodzenia ZT i oddziału w lmb	WK i RUL	25
		W. Operacyjny	15
		Pozostałe wydz.	10

Tabela 26. Grupy problemów pierwszego etapu szkolenia RD DLMB w 1982 roku.

Kolejnym równie istotnym warunkiem prawidłowego funkcjonowania systemu szkolenia RD DLMB jest określenie jego celów. Z przeprowadzonych badań wynika, że zarówno kierownicza kadra DWL i WOSL jak i oficerowie wyznaczeni do szkolenia w ramach RD DLMB widzą potrzebę precyzyjnego określenia takich celów. Potrzebę tą potwierdzają także w pełnej rozciągłości ogólne cele szkolenia sprecyzowane w programie szkolenia na 1982 r. nakazujące zwrócenie uwagi w tym szkoleniu szczególnie na:

- opanowanie teoretycznego zasobu wiedzy niezbędnej poszczególnym oficerom na wyznaczonych stanowiskach w RD DLMB;
- opanowanie umiejętności praktycznego zastosowania wiedzy teoretycznej do działania w składzie RD DLMB;
- zgrywanie działalności poszczególnych komórek organizacyjnych a następnie całego zespołu RD DLMB.

Takie sprecyzowanie celów ogólnych wymagało sformułowania celów szczegółowych. Ponieważ w początkowym okresie szkolenie realizowane było tak jak to zobrazowano na rys. nr 2 w dwóch etapach, przy czym pierwszy etap przeznaczono w całości na szkolenie teoretyczne, drugi natomiast na szkolenie praktyczne. Stosownie do takiego podziału określone zostały także cele szkoleniowe.

W szkoleniu teoretycznym ogólne cele zakładały opanowanie niezbędnej wiedzy operacyjno-taktycznej i specjalistycznej korespondującej z celami szkoleniowymi patronackich dywizji. Cele szczegółowe /tematyczne/ określały zakres wiedzy taktycznej przeznaczonej do opanowania w ramach realizacji określonych tematów szkolenia - umożliwiającej pracę w RD DLMB. W szkoleniu praktycznym w każdej ze stosowanych form i metod szkolenia realizowane były różne cząstkowe cele umożliwiające w efekcie

w całości przygotować szkolony zespół do pracy w dowództwie związku taktycznego. W następnych latach szkolenia mimo dostrzegania jego istoty cele szkoleniowe nie były tak szeroko i precyzyjnie formułowane w planach szkolenia. Obowiązywał w każdym roku szkolenia cel generalny, który zakładał w szkoleniu doskonalącym RD DLMB teoretyczne i praktyczne przygotowanie uczestników szkolenia do pełnienia funkcji w dowództwach i sztabach związków taktycznych lotnictwa.

Badania dokumentacji szkoleniowej utwierdzają w przekonaniu, że realizowano tylko drugą część celu generalnego, to znaczy realizowane było wyłącznie praktyczne szkolenie w postaci treningów i ćwiczeń dowódczo-sztabowych. Natomiast część podstawową celu generalnego stronę teoretycznego przygotowania pozostawiono do realizacji uczestnikom szkolenia we własnym i przez każdego indywidualnie ustalonym zakresie w ramach samokształcenia. W toku realizacji poszczególnych etapów szkolenia cele szkoleniowe w głównej mierze determinują dobór stosowanych treści szkolenia RD DLMB. Uznając fakt, iż treści szkolenia w RD DLMB powinny zawierać aspekty teoretyczne i praktyczne, przeprowadzono w tym kontekście szczegółowo analizę materiałów źródłowych w tym głównie programów szkolenia doskonalącego. Badania wskazują na to, że tylko jeden z tych aspektów uznać można za wystarczająco reprezentatywny w treściach doskonalenia RD DLMB, a mianowicie aspekt szkolenia praktycznego, oczywiście stan ten nie uwzględnia początków szkolenia w 1982 r. gdzie treść szkolenia teoretycznego realizowano w pierwszym etapie szkolenia zapewniały niezbędny zakres wiedzy operacyjno-taktycznej i specjalistycznej umożliwiającej przejście do wyż-

szych form szkolenia taktycznego[1]. W okresie szkolenia praktycznego dominowała problematyka związana z doskonaleniem umiejętności w opracowywaniu podstawowych dokumentów bojowych, wykorzystaniu technicznych środków dowodzenia, jak również precyzowaniu przemyśleń związanych z rozwiązywaniem podstawowych zadań dotyczących zabezpieczenia działań bojowych. Treść ćwiczeń i treningów realizowanych w tym okresie stanowiły:

- organizacja pracy dowódcy i sztabu DLMB w procesie przygotowania decyzji do działań bojowych w zabezpieczeniu działań innych rodzajów lotnictwa[2];
- organizacja działań bojowych DLMB na wykonanie zadań w ramach operacji powietrznej oraz zabezpieczenia wejścia do bitwy głównego ugrupowania uderzeniowego wojsk frontu[3];
- planowanie przebazowania i przebazowanie dywizji na kierunek operacyjny[4];
- udział dywizji w organizacji i realizacji przedsięwzięć w operacji powietrznej[5].

Z analizy materiałów źródłowych wynika, że w kolejnych latach szkolenia doskonalącego RD DLMB, treść szkolenia na ogół była zgodna z problematyką szkoleniową realizowaną w patronackich DLSzR /2i3 DLSzR/. Tematyka ćwiczeń i treningów prowadzonych w 1983 r. dotyczyła udziału DLMB w operacji powietrznej oraz kompleksowym systemie porażenia ogniowego wojsk[6]. W 1984 roku realizowane były głównie tematy związane z udziałem DLMB

---

1. W oparciu o wyniki własnych badań - szczególnie ważne w motywacjach do szkolenia u osób o małej wiedzy taktycznej.
2. Trening sztabowy 5-12,07.1982 r. Dęblin.
3. Ćwiczenie grupowe 15-16.12.1982 r. Dęblin.
4. Ćwiczenie dowódczo-sztabowe 20-24.12.1982 r. Dęblin.
5. Tamże.
6. Ćwiczenie dowódczo-sztabowe pk "ORZEŁ-83".

w systemie OPK. Ponadto doskonalone dowództwo i sztab w rozwiązywaniu zadań związanych z organizacją wyjścia DLMB na kierunek operacyjny oraz udziałem DLMB w pierwszym zmasowanym uderzeniu jądrowym[1]. Nowym elementem szkolenia taktycznego w 1985 roku była problematyka związana z doskonaleniem metody równoległej, wypracowania decyzji w dowództwie i sztabie RD DLMB. Natomiast w latach 1986-1988 treści szkolenia ukierunkowane zostały na zagadnienia związane z zabezpieczeniem działań taktycznych, wykonywaniem zadań bojowych w ramach operacji przeciwpowietrznej, Frontowej Grupy Rozpoznawczo-Uderzeniowej /FGRU/, oraz wsparciem wojsk w operacji obronnej. Szczegółowe zestawienie tematów ćwiczeń i treningów sztabowych zawiera tabela nr 1. Tematyka szkolenia taktycznego RD DLMB w analizowanym okresie czasu z zasady była zbieżna z głównymi kierunkami i zamierzeniami szkolenia taktycznego wojsk lotniczych. Z tego też względu nie zawsze w pełni uwzględniała ona potrzeby związane ze szkoleniem doskonalącym RD DLMB. W praktyce potrzeby te w znacznym stopniu odbiegały od wymogów szkolenia formułowanych względem rzeczywistych dowództw DLMB.

Zgromadzony materiał badawczy wskazuje, iż wymienione treści merytoryczne realizowane były z zastosowaniem różnorodnych form i metod szkolenia taktycznego. Najszersze zastosowanie w szkoleniu teoretycznym /początkowy okres szkolenia/ znalazły takie formy jak wykład klasyczny lub problemowy/. Natomiast w szkoleniu praktycznym, poczynając od drugiej połowy 1982 roku stosuje się głównie takie formy szkolenia jak trening sztabowy oraz ćwiczenia dowódczo-sztabowe podbudowane we wstępnej fazie ich

---

1. Ćwiczenie dowódczo-sztabowe p.k. "JASTRZĘB-84".

realizacji wykładem lub konsultacją specjalistyczną. Z reguły były to ćwiczenia wieleoetapowe i wieloszczeblowe z użyciem środków łączności i wykorzystaniem bazy technicznej typowych stanowisk dowodzenia. Ponadto w początkowym okresie funkcjonowania RD DLMB zastosowano ćwiczenia grupowe. Rodzaj stosowanych form i metod szkolenia praktycznego oraz ich ilość w poszczególnych latach szkolenia przedstawia tabela nr 27.

Tabela nr 27

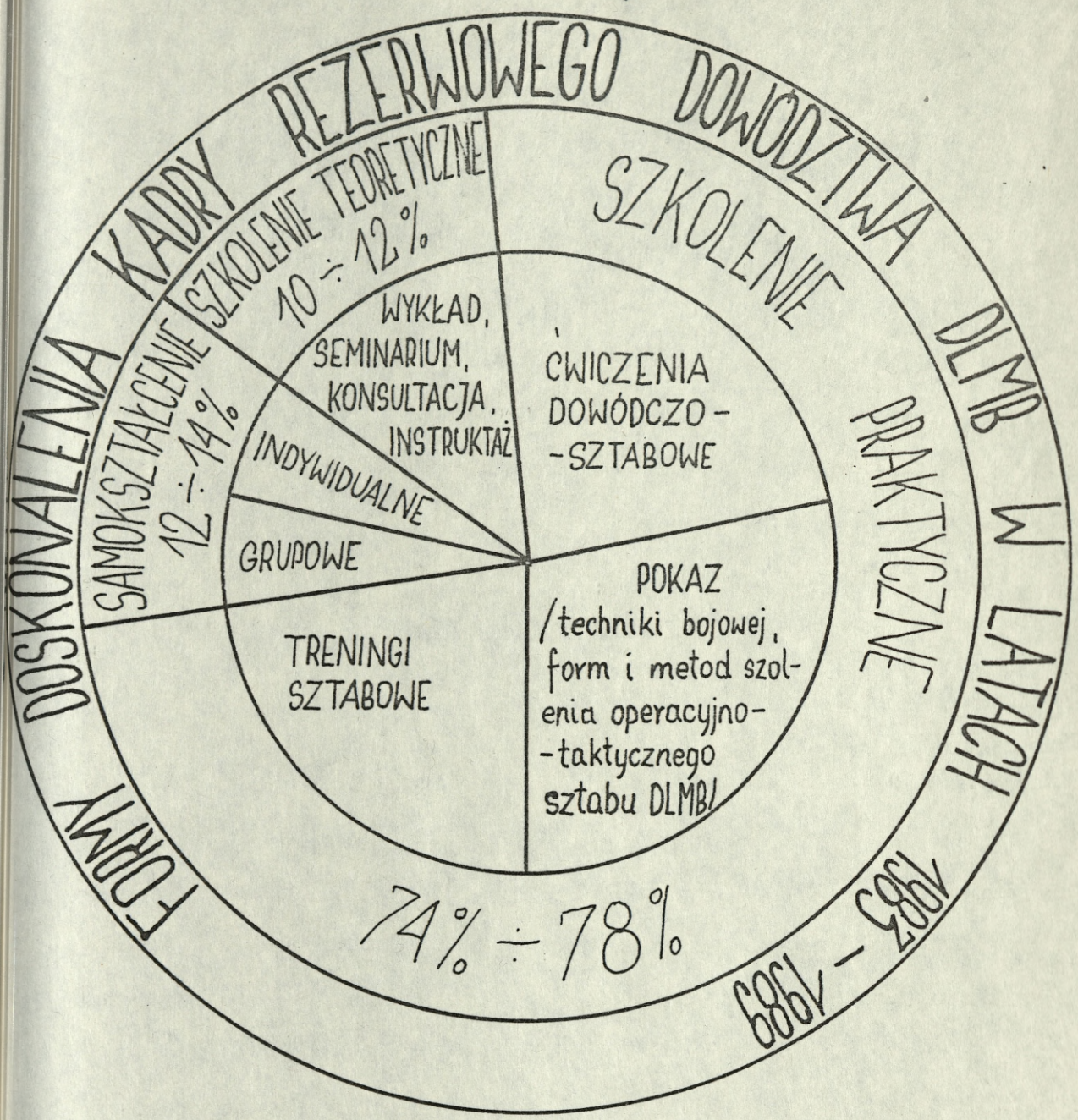
Lp.	Rok szkol.	Forma szkolenia	Ilość szkol.	Ogółem
1	1982	Trening sztabowy	1	3
		Ćwiczenie grupowe	1	
		Ćwiczenie dowódczo-sztabowe	1	
2	1983	Trening sztabowy	2	3
		Ćwiczenie dowódczo-sztabowe	1	
3	1984	Trening sztabowy	1	2
		Ćwiczenie dowódczo-sztabowe	1	
4	1985	Trening sztabowy	1	4
		Ćwiczenie dowódczo-sztabowe	3	
5	1986	Trening sztabowy	1	3
		Ćwiczenie dowódczo-sztabowe	2	
6	1987	Trening sztabowy	3	4
		Ćwiczenie dowódczo-sztabowe	1	
7	1988	Trening sztabowy	2	4
		Ćwiczenie dowódczo-sztabowe	2	
Razem		Trening sztabowy	11	23
		Ćwiczenie grupowe	1	
		Ćwiczenie dowódczo-sztabowe	11	

Poza wymienionymi formami szkolenia taktycznego podejmowane były próby zmierzające w kierunku ich poszerzenia i urozmai-

cenia jak również wzbogacenie przekazywanych treści kształcenia. Przykładem potwierdzającym wprowadzenie nowych form w szkoleniu RD DLMB było włączenie w 1987 roku dowódcy i szefa sztabu RD DLMB w szkolenie metodyczne kadry dowódczej Wojsk Lotniczych[1] oraz szkolenie metodyczno-pokazowe zorganizowane przez dowództwo 3 DLMB[2]. Jednym z głównych powodów w poszukiwaniu nowych rozwiązań i ich zastosowania w 1987 roku były niezadowalające efekty szkolenia taktycznego osiągane przez RD DLMB w latach poprzednich. Jak wynika z badań, zdaniem 80 % badanych ze składu RD DLMB[3], stosowane formy i metody szkolenia taktycznego nie w pełni gwarantowały opanowanie niezbędnego zakresu wiedzy taktyczno-operacyjnej i specjalistycznej przygotowującej do pracy w dowództwie i sztabie związku taktycznego. Natomiast zdaniem badanych - wprowadzenie nowych elementów szkolenia zapoczątkowanych w 1987 r. w tym również pomijanego od 1983 r. szkolenia teoretycznego, stanowi niezbędny warunek w przygotowaniu RD DLMB do dowodzenia wojskami. W wyniku badań stwierdzono, że czas przeznaczony na realizację szkolenia na przestrzeni siedmiu lat funkcjonowania RD DLMB był znacznie zróżnicowany. W początkowym okresie szkolenia 50 % czasu /120 godzin/ przeznaczono na szkolenie podstawowe, które zakończono tygodniowymi zajęciami kompleksowymi w czerwcu 1982 roku. Natomiast pozostałe 50 % czasu /15 dni/ przeznaczono na drugi etap szkolenia realizowany w miesiącach lipiec i grudzień. Ponadto etap szkolenia wzbogacono dwumiesięcznym okresem samokształcenia kierowanego, uwzględniającego głównie przygotowanie

---

1. Szkolenie metodyczne DWL 27-29.03.1987 r. Powidz.
2. Szkolenie metodyczno-pokazowe, czerwiec, 1987 r. Świdwin.
3. Dane z badań własnych. Badaniami objęto 100% składu RD DLMB z lat 1985-1988 oraz 65 % składu z lat 1982-1984.



Rys.Nr.7. Formy i metody szkolenia stosowane w doskonaleniu KD DLMB w latach 1983-1989

do pracy na poszczególnych stanowiskach funkcyjnych w składzie RD DLMB. W następnych latach szkolenia /1983 - 1985/ na szkolenie podstawowe przeznaczono około 10 - 12 % czasu, natomiast na treningi sztabowe i ćwiczenia dowódczo-sztabowe 74 - 78 % czasu to jest 15 - 20 dni. W latach tych realizując szkolenie doskonalące, w znikomym stopniu uwzględniono w nim potrzeby wynikające z niedociągnięć i braków uzewnętrzniających się w poprzednich ćwiczeniach. W proponowanych treściach szkolenia nie uwzględniono również słabego przygotowania zarówno teoretycznego jak i praktycznego niektórych nowo angażowanych oficerów. Treści szkolenia swym poziomem wybiegały znacznie poza potrzeby rezerwowego dowództwa, czyniąc szkolenie znacznie mniej efektywnym. Również formy i metody szkolenia nie były dostosowane do poziomu szkolonych podobnie jak i harmonogram ich realizacji. W szkoleniu RD DLMB stosowana była rytmika jego realizacji typowa dla realnych DLMB. W związku z tym szczególne nasilenie zamierzeń szkoleniowych występowało w miesiącach luty, lipiec i październik. Szkolenie to, szczególnie w okresie jesienno-zimowym zbiegało się z intensywnie realizowanymi zajęciami ze stanami zmiennymi w ramach procesu dydaktycznego WOSL. Zdaniem Komendy WOSL, planowanie szkolenia RD DLMB w tym przedziale czasowym znacznie utrudnia, a nawet w poszczególnych przypadkach uniemożliwia terminowe wykonanie przedsięwzięć związanych z procesem kształcenia podchorążych WOSL. Biorąc pod uwagę wewnętrzne uwarunkowania czasowe WOSL należy stwierdzić, że najbardziej dogodne jest planowanie szkolenia RD DLMB w miesiącach wiosenno-letnich. W latach 1986 - 1988 w dalszym ciągu na szkolenie podstawowe przeznaczono 10 - 12 % czasu,

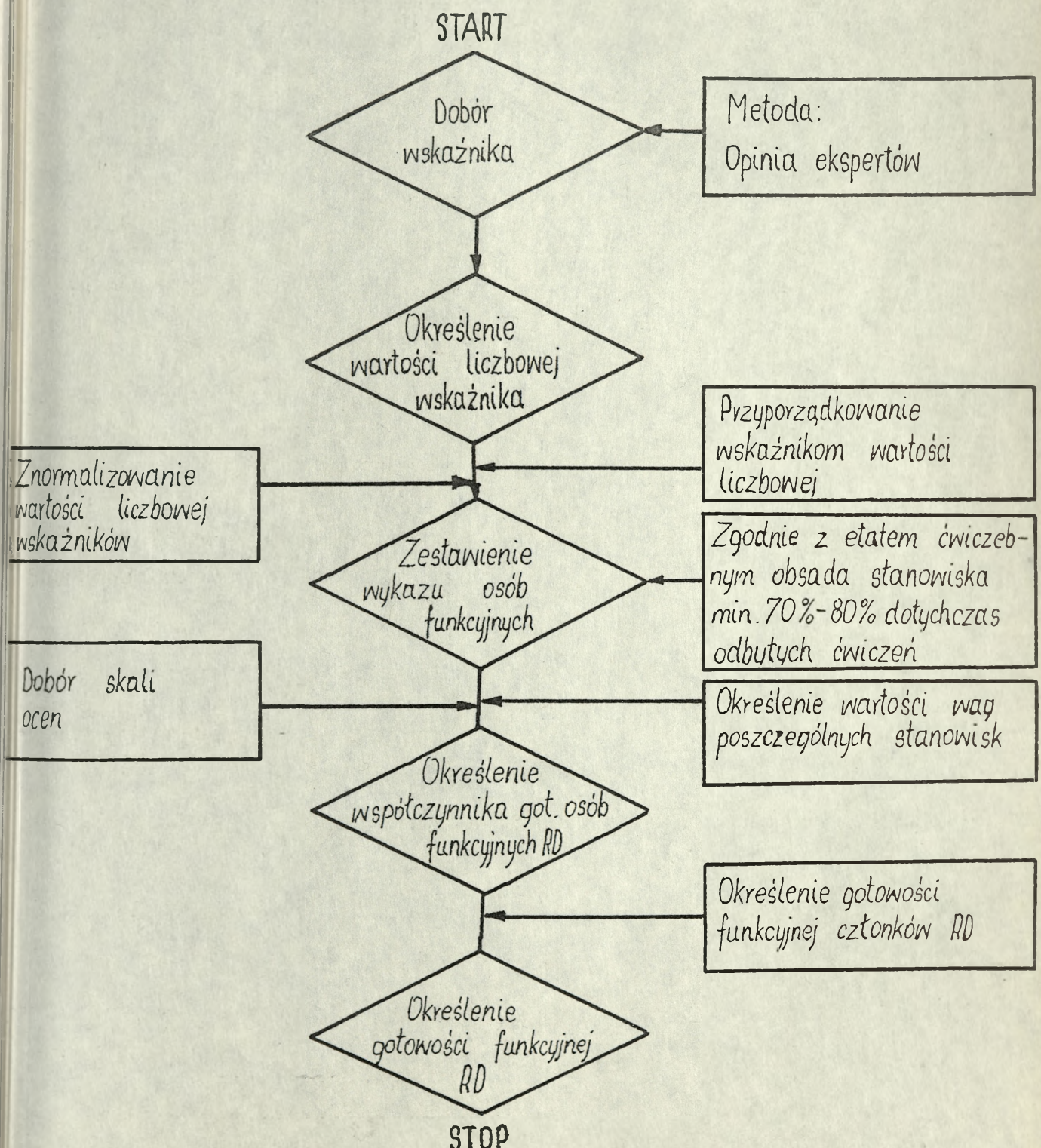
natomiast na treningi sztabowe i ćwiczenia dowódczo-sztabowe 70 - 75 % czasu. Pozostałe 13 - 20 % czasu wykorzystywane było na szkolenie z zastosowaniem nowych form i metod w tym między innymi szkolenia metodycznego i metodyczno-pokazowego. Przy czym okres najwyższego natężenia szkolenia RD DLMB przypadał na miesiąc kwiecień, czerwiec i wrzesień. Przesunięcie okresu głównego natężenia szkolenia na te miesiące korzystnie wpłynęło na wzajemną korelację obowiązków wynikających z udziału w szkoleniu tegoż dowództwa z obowiązkami wynikającymi z tytułu stanowisk służbowych zajmowanych przez kadrę RD DLMB w strukturze organizacyjnej WOSL.

Z prespektywy ośmiu lat funkcjonowania RD DLMB oraz pięciu lat badań prowadzonych nad oceną efektywności i doskonaleniem treści,form i metod szkolenia można już ocenić efekty jego szkolenia. W trakcie badań oceny tej dokonano wielopłaszczyznowo, posługując się głównie opiniami ekspertów DWL, związków taktycznych, komend WOSL i CDL oraz oficerów RD DLMB w szczególności uczestników ćwiczeń dowódczo-sztabowych. Opinie zostały pozyskane przez ankietowanie oficerów ze składu osobowego RD DLMB oraz w rezultacie wywiadu prowadzonego z kierowniczą kadrą Wojsk Lotniczych. Ponadto analizom poddano wystarczająco reprezentatywną część dokumentów dotyczących procesu doskonalenia RD DLMB od momentu jego powołania do chwili obecnej. W analizie uzyskanych materiałów badawczych posłużono się głównie metodami matematycznymi[1], polegającymi na liczbowej ocenie elementarnych zjawisk, zachodzących w procesie dowodzenia.

---

1. Józef SADOWSKI, Ocena efektywności dowodzenia wojskami. Myśl Wojskowa 11/1988 r.

Suma tych zjawisk dała obraz stopnia przygotowania stanu osobowego RD DLMB za cały okres jego funkcjonowania poczynając od 1982r.Dla zrealizowania tego celu badań opracowano komputerowy program oceny efektywności szkolenia RD DLMB.



Rys.Nr.8. Algorytm programu komputerowego oceny efektywności szkolenia RD DLMB

Algorytm programu zobrazowany na rysunku nr 8 wraz z opisem i wynikami końcowymi badań przedstawiono w dalszej części opracowania. Natomiast szczegółowy program zawarto w załączniku nr 1.W poszczególnych krokach tego programu zgodnie z algorytmem:

1. Określono wskaźniki wpływające na stopień przygotowania osób funkcyjnych do wykonywania obowiązków w ramach RD DLMB. W skład podstawowych wskaźników w oparciu o opinie ekspertów[1] zaliczono:
   - wykształcenie ogólne,
   - wykształcenie wojskowe,
   - staż w Wojsku Polskim,
   - doświadczenie dowódczo-sztabowe,
   - staż na zajmowanym stanowisku w RD DLMB,
   - umiejętności organizacyjne,
   - umiejętności pracy z ludźmi,
   - umiejętności twórcze,
   - wytrzymałość psychofizyczna,
   - zdyscyplinowanie i zaangażowanie w pracę,
   - motywacje i inicjatywa,
   - wiek i stan zdrowia,
   - osiągane rezultaty w szkoleniu.

Każdemu z wyżej wymienionych wskaźników przy zastosowaniu metody ekspertów[2] przyporządkowano wartości liczbowe. Zasady określania wartości liczbowych wskaźników metodą ekspertów przedstawiono w załączniku nr 2 aneksu do pracy, natomiast wartości

---

1. Wyniki ankiety - Dobór wskaźników - część II rozprawy załącznik nr 2.
2. Witold PIŁAT. Wybrane metody oceny komputerów systemu R-32. WAT Warszawa 1980.

liczbowe[1] po znormalizowaniu zostały zestawione w tabeli nr 28.

Tabela nr 28

Lp.	Nazwa wskaźnika	Wartość wskaźnika
1	Wykształcenie ogólne	6,04
2	Wykształcenie wojskowe	9,47
3	Staż w Wojsku Polskim	6,16
4	Doświadczenie dowódczo-sztabowe	9,06
5	Staż na zajmowanym stanowisku w RD DLMB	6,01
6	Umiejętności organizacyjne	8,84
7	Umiejętności pracy z ludźmi	7,42
8	Umiejętności twórcze	7,62
9	Wytrzymałość psychofizyczna	8,54
10	Zdyscyplinowanie i zaangażowanie w pracę	7,69
11	Motywacje i inicjatywa	8,18
12	Wiek i stan zdrowia	6,86
13	Osiągane rezultaty w szkoleniu	8,11

2. Sporządzono wykaz osób funkcyjnych RD DLMB. Wykaz ten zawiera nazwy stanowisk, na których doskonalono kadrę co najmniej w 90 % realizowanych treningów i ćwiczeń dowódczo-sztabowych.

Do stanowisk tych zaliczono takie stanowiska jak:

- dowódca,
- szef sztabu,
- zastępca dowódcy ds. liniowych,
- zastępca dowódcy ds. politycznych,
- zastępca dowódcy ds. techniki i zaopatrzenia,

---

1. Obliczenia dokonano na podstawie ankiety dotyczącej określenia wartości wskaźników - część II rozprawy załącznik nr 3.

- szef wydziału operacyjnego,
- szef wydziału rozpoznawczego,
- szef wydziału łączności i RUL,
- starszy nawigator dywizji,
- szef strzelania powietrznego dywizji,
- starszy oficer operacyjny,
- oficer operacyjny,
- starszy inżynier dywizji,
- szef zabezpieczenia chemicznego,
- dowódca stanowiska dowodzenia,
- starszy oficer wydziału rozpoznawczego,
- szef służby samochodowej,
- kwatermistrz,
- szef łączności,
- starszy inżynier eksploatacji.

Dla każdego ze stanowisk posługując się metodą ekspertów przyporządkowano porównawczą wartość wag tych stanowisk w działalności RD DLMB.

Tabela nr 29

Lp.	Rodzaj stanowiska	Porównawcza wartość wagi
1	2	3
1	Dowódca	7,86
2	Szef sztabu	7,49
3	Zastępca dowódcy ds.liniowych	6,09
4	Zastępca dowódcy ds.politycznych	5,57
5	Zastępca dowódcy ds. techn.i zaop.	5,93
6	Szef wydziału operacyjnego	6,77
7	Szef wydziału rozpoznawczego	6,34
8	Szef wydziału łączności i RUL	5,28

1	2	3
9	Starszy nawigator dywizji	4,89
10	Szef strzelania powietrznego dywizji	4,44
11	Starszy oficer operacyjny	5,12
12	Oficer operacyjny	4,32
13	Starszy inżynier dywizji	4,12
14	Szef zabezpieczenia chemicznego	3,25
15	Dowódca SD	3,61
16	Starszy oficer wydziału rozpoznawczego	4,34
17	Szef służby samochodowej	3,36
18	Starszy inżynier eksploatacji	3,75
19	Kwatermistrz	3,42
20	Szef łączności	3,75

3. Określono współczynnik gotowości funkcyjnej osób funkcyjnych w RD DLMB wystawiając każdej z nich za poszczególny wskaźnik ocenę punktową w skali od 0 do 5 wykorzystując dane z ankiet, teczek personalnych oraz arkuszy obserwacji[1]. Wartości te opracowane w oparciu o oceny indywidualne kadry RD DLMB[2] zestawiono w tabele, według zbudowanego aparatu matematycznego, umieszczonego w załączniku nr 1 części II rozprawy. Wartości współczynników gotowości funkcyjnej poszczególnych osób funkcyjnych RD DLMB za lata 1982 - 1988 zobrazowano w tabeli nr 30.

---

1. Arkusze obserwacji uczestników ćwiczeń dowódczo-sztabowych RD DLMB. Część II załącznik nr 5 i 6.
2. Zestawienie ocen indywidualnych kadry RD DLMB za lata 1982 - 1988 - część II rozprawy załącznik nr 12.

Tabela nr 30

Lp	Nazwa stanowiska	Współczynnik gotowości funkc.w latach						
		1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
1	Dowódca	0,85	0,87	0,88	0,69	0,83	0,70	0,86
2	Szef sztabu	0,85	0,87	0,88	0,66	0,73	0,83	0,79
3	Z-ca d-cy ds.liniowych	0,72	0,75	0,76	0,73	0,77	0,81	0,84
4	Z-ca d-cy ds.polit.	0,65	0,61	0,62	0,65	0,64	0,81	0,84
5	Z-ca d-cy ds. TiZ	0,83	0,76	0,78	0,70	0,68	0,74	0,75
6	Szef wydz.operac.	0,83	0,84	0,85	0,87	0,79	0,74	0,74
7	Szef wydz.rozpozn.	0,68	0,67	0,68	0,75	0,76	0,78	0,84
8	Szef wydz.łączn. i RUL	0,65	0,68	0,63	0,67	0,67	0,70	0,71
9	st.nawig.dywizji	0,80	0,85	0,85	0,88	0,66	0,69	0,66
10	Szef strzel.pow.dyw.	0,72	0,73	0,75	0,86	0,57	0,60	0,60
11	St.ofic.operac.	0,69	0,81	0,83	0,88	0,89	0,90	0,90
12	Oficer operacyjny	0,81	0,64	0,56	0,51	0,60	0,60	0,48
13	St.inż.dywizji	0,69	0,54	0,54	0,46	0,59	0,42	0,46
14	St.inż.eksploatacji	0,57	0,89	0,73	0,53	0,62	0,54	0,56
15	Szef zabezp.chemicznego	0,77	0,54	0,44	0,52	0,57	0,68	0,50
16	Dowódca SD	0,70	0,62	0,66	0,73	0,49	0,69	0,69
17	St.ofic.wydz.rozpozn.	0,73	0,78	0,80	0,81	0,81	0,68	0,70
18	Szef sł.samochodowej	0,59	0,58	0,59	0,60	0,57	0,57	0,56
19	Kwatermistrz	0,72	0,73	0,49	0,49	0,52	0,55	0,60
20	Szef łączności	0,66	0,48	0,71	0,75	0,58	0,54	0,61

Analiza ocen cząstkowych zaprezentowanych w tabeli nr 28 wskazuje,iż pomimo, że maksymalny współczynnik gotowości funkcyjnej dla poszczególnych stanowisk na przestrzeni lat 1982 - 1988 układał się zmiennie, to RD DLMB jako całość najlepiej była przygotowana do spełnienia swych funkcji w latach 1982 - 1984. Analiza materiału zamieszczonego w załączniku nr 1 części II rozprawy głównie w wartości gotowości funkcyjnych na poszczególnych stanowiskach i ich całościowe zestawienia pozwoliły ocenić stopień przydatności - całościowy - dowództwa i sztabu RD DLMB do dowodzenia wojskami. W wyniku dokonanych obliczeń określono wartości liczbowe stopnia przygotowania RD DLMB i zestawiono je w tabeli nr 31.

Tabela nr 31

Lp.	Rok szkolenia	Stopień przygotowania RD DLMB
1	1982.	73,56
2	1983	71,93
3	1984	72,30
4	1985	69,73
5	1986	68,34
6	1987	69,25
7	1988	70,78

Wskaźnik przygotowania RD DLMB do dowodzenia wojskami /%/.

Jedynie w pierwszym 1982 roku, dowództwo to zbliżyło się do granicy 75 %, która daje gwarancję płynnego przejęcia dowodzenia związkiem taktycznym i kierowania jego działaniami.

Osiągnięcie takiego stopnia przygotowania wymaga w miarę równomiernego, wysokiego przygotowania całego zespołu w granicach 75 % - 85 %, przy jednostkowych zaniżeniach stopnia gotowości funkcyjnej nie przekraczającej granicy 55 % - 60 %. Świadczy o tym analiza ocen jednostkowych gotowości funkcyjnej za 1982 rok szkolenia. Obniżenie stopnia gotowości funkcyjnej całego dowództwa poniżej 70 % świadczy o nierównomiernym jego przygotowaniu. Badania potwierdzają, że w tych latach, w których notowano taki spadek gotowości funkcyjnej ich rozpiętość wahała się od 49 % do 88 %. Ponadto w wielu przypadkach notowany był spadek poniżej granicy 55 %. Stan taki świadczy o braku kwalifikacji i predyspozycji do pracy w tego typu sztabach, a więc o niewłaściwym doborze kadr do rezerwowego dowództwa. Sugeruje też konieczność poszerzenia szkolenia podstawowego i specjalistycznego poprzedzającego szkolenie praktyczne. Do szkolenia operacyjno-taktycznego oficerowie ci nie byli przygotowani. W związku z tym nie mogli osiągnąć właściwych wyników. Analiza tabeli nr 30 wskazuje, że w 1988 r. sytuacja uległa znaczącej poprawie. Poza trzema przypadkami /będącymi wynikiem niewłaściwego doboru i braku motywacji do szkolenia/ poziom gotowości funkcyjnej poszczególnych członków RD osiągnął wysoki procent. Intensyfikacja szkolenia teoretycznego od drugiej połowy 1987 roku zaczęła więc przynosić efekty. Reasumując tabela ta obrazuje stan za lata 1982 - 1988 oddając stopień przygotowania zespołu do realizacji nałożonych nań zadań. Potwierdza ona okres największej sprawności w latach 1982 - 1984 i tendencje wzrostowe w efektywności szkolenia w 1988 roku. Są to lata inten-

syfikacji teoretycznego szkolenia doskonalącego. Lata 1985-1987 stanowią okres najniższej gotowości. W tym czasie w zasadzie pomijano szkolenie teoretyczne bazując głównie na treningach i ćwiczeniach dowódczo-sztabowych z wojskami. Ogólne konkluzje, jakie wynikają z powyżej prezentowanych materiałów badawczych pozwalają na stwierdzenie, że problematyka doboru treści kryje w sobie duże rezerwy w doskonaleniu procesu szkolenia RD DLMB. Z rezerw tych wynika, że zarówno dobór treści kształcenia jak i konstrukcja programów kształcenia przebiegała intuicyjnie bez należytej podbudowy teoretycznej. Zazwyczaj przez treści kształcenia rozumiano zbiór usystematyzowanych wiadomości - niejednokrotnie utożsamiając "treści kształcenia" z programem kształcenia. Takie ujmowanie problemu spłycało go i zmierzało do przekazania szkolonym określonej wiedzy encyklopedycznej ogólnej i specjalistycznej nie rozwijając umiejętności motorycznych. Ponadto szkolenie te w zbyt małym stopniu wpływało na kształtowanie właściwych postaw zawodowych wśród oficerów RD DLMB. Główną przyczyną tego stanu rzeczy było nie dostosowanie treści, form i metod do poziomu szkolonych. Dla większości był on zbyt wysoki uniemożliwiający właściwy odbiór podawanych informacji, dla innych - głównie dla personelu kierowniczego z przygotowaniem operacyjno-taktycznym - zbyt jednostronny, mało atrakcyjny i w efekcie nie w pełni przydatny do realizacji celów kształcenia. Szerszego potraktowania wymagają głównie problemy taktyki i podstaw sztuki operacyjnej oraz zasad kierowania zespołami ludzkimi. Analiza wyników badań wskazuje również na fakt, iż te osoby, które ukończyły ASG, kursy doskonalące w ośrod-

kach szkolenia /WKDO/ przy większej znajomości profesjonalnej problemu jednocześnie zdradzają większe zaangażowanie w pracę w RD DLMB i o wiele częściej wyrażają chęć udziału w samodoskonaleniu się w ramach tego zespołu. Formy i metody szkolenia przy wysokiej fluktuacji kadr i ich zróżnicowanym poziomie nie w pełni odpowiadały wymogom RD DLMB i były zbyt jednorodne. Ich ilość i rodzaj przy właściwym doborze kadry dokonanym w oparciu o komputerowy bank kadry przydatnej do szkolenia w RD DLMB, wymaga weryfikacji i ujęcia w ramy umożliwiające płynne i efektywne szkolenie rezerw dowódczo-sztabowych w WOSL.

Weryfikacji wymaga również ocena efektywności szkolenia. Ponieważ przy ocenie funkcjonowania i szkolenia RD DLMB odpada szereg znaczących elementów wpływających na ocenę faktycznych dowództw DLMB /działalność gospodarcza, dowodzenie jednostkami, organizacja szkolenia itp. zbudowano odrębny aparat matematyczny, który wykorzystano do oceny tegoż dowództwa. W opracowanym programie komputerowym pod nazwą "Ocena efektywności szkolenia RD DLMB" mając na względzie także kategorie efektywności jak efektywność wewnętrzna - wyrażająca opanowanie wiadomości i umiejętności oraz efektywność zewnętrzna - oznaczająca wykorzystanie i zastosowanie wiedzy i umiejętności w pracy zawodowej - dla uniknięcia wieloznaczności przy ocenie efektywności szkolenia w RD DLMB skupiono się głównie na ocenie efektywności zewnętrznej. Przy czym wobec różnych rodzajów efektywności, które są tylko pewnymi aspektami tej samej kategori efektywności - a która ze względów metodologicznych w zależności od potrzeb jest rozwarstwiana

lub scalana - dokonano oceny efektywności szkolenia RD DLMB głównie na bazie kategorii efektywności zewnętrznej. Dla tego typu zespołów daje to gwarancje zachowania obiektywizmu. Program ten pozwala analizując przydatność poszczególnych członków zespołu, określić efektywność szkolenia rezerwowego dowództwa i jego stopień przygotowania do dowodzenia wojskami.

x

x x

Analizując działalność w warunkach bojowych dowództw i sztabów rezerwowych związków taktycznych zarówno wojsk lądowych jak i lotnictwa można zauważyć pewne prawidłowości, które przemawiają za dalszym doskonaleniem tego typu rozwiązań. Kontakt osobisty obsady rezerwowych dowództw i sztabów już w okresie pokoju a więc wcześniejsze poznanie się oficerów znacznie podnosiło efektywność dowodzenia rezerwowymi związkami taktycznymi podczas wojny. Wystarczy porównać funkcjonowanie dowództwa i efekty bojowe Brygady Pościgowej, której organ dowodzenia doskonalił się w późniejszym składzie od wiosny 1939 roku z losami Brygady Bombowej, której dowództwo spotkało się po raz pierwszy praktycznie tuż przed wybuchem wojny. Dowodzenie Brygady Bombowej było nieefektywne od pierwszych godzin do ostatniego dnia wojny podczas gdy Brygada Pościgowa była dowodzona sprawnie i efektywnie przez siedemnaście dni swojego istnienia. Zamieszanie z przebazowaniem tej brygady na węzeł lubelski było wynikiem ingerencji z zewnątrz a nie słabości własnego dowództwa. Niemieckie zaś dywizje piechoty II fali np. 61, 62 i 68 DP, były podczas

wojny obronnej Polski w 1939 roku dowodzone znacznie sprawniej niż dywizje III i IV fali jak np. 207 i 218 DP.

Rezerwowe dowództwa utworzone w oparciu o ośrodki szkolenia z reguły działały lepiej niż dowództwa zorganizowane w inny sposób. Przykładowo z polskich rezerwowych dywizji piechoty najlepiej była dowodzona i najlepiej działała 39 DP gen. bryg. Bruno Olbrychta. Dowództwo tej dywizji powstało z oficerów Centrum Wyszkolenia Piechoty w Rembertowie i wyróżniło się w walkach na Lubelszczyźnie, zwłaszcza w bitwie pod Tomaszowem Lubelskim. Dowodzenie 41 DP także należy uznać za właściwe. W jej dowództwie i sztabie przejawiali inicjatywę głównie oficerowie ze Szkoły Podchorążych Piechoty. Natomiast np. wystawione przez KOP dowództwo 38 DP na czele z płk Alojzym Vir-Konosem raziło niezaradnością i nerwowością i zostało negatywnie oceniane przez przełożonych, zwłaszcza przez dowodzącego siłami polskimi w rejonie Lwowa gen.broni Kazimierza Sosnowskiego[1]. Niezwykle istotnego argumentu do doskonalenia tego typu struktur przysparza fakt iż - istnienie zalążków dowództw rezerwowych dywizji lub brygad przyspieszało znacznie proces ich formowania i usprawniało dowodzenia w pierwszych dniach istnienia tych związków. Dowództwo formowane od podstaw miało znacznie dłuższy okres "rozruchu" co wywierało określony negatywny wpływ na proces dowodzenia. Pomijanie szkolenia teoretycznego i praktycznego w przygotowywaniu dowództw oddziałów do dowodzenia związkiem taktycznym po rozwinięciu mobilizacyjnym również odbiło się negatywnie na

---

1. K. Sosnowski, Cieniom września, wyd. MON, W-wa, 1988, s. 117.

ich działalności. Pokojowe dowództwa oddziałów wywiązywały się należycie z zadań wojennych dowództw związków taktycznych tylko pod warunkiem wcześniejszego przygotowania ich do tej roli. Nie przygotowane dowództwa pułków miały duże trudności w kierowaniu nowo sformułowanymi dywizjami, w mniejszym zaś stopniu brygadami. W rezerwowych dowództwach organizowanych po II wojnie światowej wystąpiły podobne uwarunkowania.

Rezerwowe dowództwo utworzone i doskonalone w wojskach lotniczych w oparciu o WOSL wykazywały zdecydowaną poprawę w sprawności działania w drugim i kolejnych, wspólnie odbytych ćwiczeniach.

Przypadkowy dobór uczestników ćwiczeń bez uprzedniego kontaktu osobistego całości zespołu i jego wstępnego doskonalenia odbijał się ujemnie na działalności tego dowództwa w pierwszych dniach ćwiczeń. Nie przygotowane dowództwa miały spore trudności w organizacji pracy i kierowaniu podległymi przydzielonymi na czas ćwiczeń jednostkami. Sytuacja ta z reguły ulegała poprawie pod koniec ćwiczeń w miarę zgrywania zespołu.

Niezależnie od epoki, mając na względzie uwarunkowania ekonomiczne i militarne, problem organizacji i doskonalenia rezerwowych dowództw był ciągle aktualny i inspirował do poszukiwania nowych efektywniejszych rozwiązań. Zbadany przedstawiony aktualny system szkolenia RD DLMB zainspirował autorów do poszukiwania rozwiązań systemowych doboru rotacji kadr do RD DLMB oraz treści i właściwych im form i metod szkolenia.

2. DOBÓR KADR DO RD DLMB.

Całokształt przedsięwzięć szkoleniowych RD DLMB, podobnie jak w przypadku realnych dowództw związków taktycznych, powinien odbywać się według wcześniej ustalonych zasad, rozumianych jako podstawowe reguły racjonalnego i skutecznego działania. Stąd też warunkiem dobrego przygotowania oficerów tego dowództwa jest zorganizowane, instytucjonalne szkolenie i permanentne doskonalenie. Ich treść powinna jednak uwzględniać realnie istniejące warunki oraz specyfikę i możliwości realizacji zadań szkoleniowych. Przeprowadzone badania wykazały natomiast, że realizacja zadań szkoleniowych w RD DLMB jest wzorowana na rozwiązaniach stosowanych w realnych DLMB. Z tego między innymi powodu efekty szkolenia nie zawsze były zadowalające. Potwierdzają to oceny uzyskiwane w czasie ćwiczeń i treningów. Niezbędne staje się więc w dalszej działalności szkoleniowej RD DLMB, ustalenie i przyjęcie rozwiązań uwzględniających odmienne warunki jego funkcjonowania. Jednym z czynników w znacznej mierze determinującym końcowy rezultat szkolenia - stanowi dobór kadr. Brak zgodności między teoretycznym nurtem rozważań i wynikami badań z praktycznej realizacji tego problemu, skłania do bardziej wnikliwego jego potraktowania.

Drogi wiodące kadrę do pracy w strukturach organizacyjnych WOSL i CDL są bardzo zróżnicowane. Poza absolwentami WOSL, absolwentami innych szkół oficerskich i wyższych uczelni cywilnych, pracę WOSL podejmują również absolwenci akademii wojskowych, kierowani z różnych stanowisk funkcyjnych wojsk lotniczych jak i innych rodzajów wojsk i sił zbrojnych.

Ostatnią z wymienionych grup w większości stanowią oficerowie o dużym zasobie wiedzy, doświadczeniu zawodowym, organizacyjnym i życiowym. Jednak dość powszechne zjawisko aktywnego włączania się w działalność dydaktyczną powoduje to, że kadra przestaje odczuwać potrzebę doskonalenia dowódczo-sztabowego. Nie bez wpływu na taką postawę pozostaje wciąż funkcjonujące przekonanie, że w procesie dydaktycznym istotnym jest wyłącznie przygotowanie merytoryczne z reprezentowanej dziedziny wiedzy. Natomiast działalność dowódczo-sztabowa poza wiedzą fachową wymaga określonych kwalifikacji i predyspozycji psychofizycznych. Przy takim założeniu wykładowca, a jednocześnie oficer RD DLMB, powinien być swego rodzaju dwuprofesjonalistą. Zdecydowana rozbieżność profesji wynikającej z zajmowanego stanowiska w strukturze organizacyjnej WOSL i CDL oraz stanowiska funkcyjnego w RD DLMB mogłaby powodować nadmierne obciążenie szkolonych oficerów. Stąd też w każdym przypadku - jeśli jest to tylko możliwe - powinna być przestrzegana zasada zbieżności obydwu profesji.

Ogromnie zróżnicowany zakres obowiązków funkcyjnych oraz wynikające z tego wymagania względem oficerów kierowanych do RD DLMB, wskazują na potrzebę precyzyjnego określenia kryteriów, pomocnych zarówno w analizie zasobów kadrowych WOSL i CDL, jak również w doborze kadr na poszczególne stanowiska dowództwa rezerwowego. Przeprowadzona analiza zasobów kadrowych WOSL i CDL, wskazuje na posiadanie znacznych - w porównaniu z potrzebami RD DLMB - ilości oficerów, których zasób wiedzy, umiejętności i doświadczenie, zgłębione szkoleniem doskonalącym, czynią ich w pełni przydatnymi do wykonywania

zadań w dowództwach oddziałów i związków taktycznych wojsk lotniczych. Racjonalne wykorzystanie tych zasobów wymaga zastosowania określonych kryteriów doboru i rotacji kadry w RD DLMB. W równej mierze dotyczyć one powinny zarówno ilościowych jak i jakościowych potrzeb kadrowych RD DLMB, a także uwzględniać stopniowe przemieszczanie oficerów w ramach struktury organizacyjnej RD DLMB i związane z tym uzupełnianie kadr. Jednocześnie uwzględnione powinny być możliwości poszczególnych elementów struktury organizacyjnej WOSL i CDL w proporcjonalnym zabezpieczaniu tych potrzeb.

W rozdziale wyodrębnione zostały trzy części. W pierwszej z nich przedstawiono ogólne założenia modelowe, charakteryzujące wymagania względem RD DLMB i jego składu osobowego. Określenie wymagań stanowiło z kolei podstawę w przeprowadzeniu charakterystyki źródeł i ich możliwości w zakresie wydzielania do RD DLMB, wysoko kwalifikowanej kadry określonych specjalności. Tak przeprowadzona analiza źródeł doboru ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb w obsadzie stanowisk funkcyjnych RD DLMB, stanowi treść części drugiej rozdziału. Część trzecia poświęcona jest problematyce związanej z wewnętrzną i zewnętrzną rotacją kadry w RD DLMB oraz wynikającymi z tego sugestiami w zakresie doboru i szkolenia kadr tego dowództwa.

Podstawę do rozważań stanowiła analiza literatury przedmiotu, szczególnie w zakresie dotyczącym kwalifikacji oficerów sztabu oraz wymagań stawianych wobec dowództwa DLMB. Ponadto prezentowany w tym rozdziale materiał otrzymano w drodze sondażu opinii przy zastosowaniu ankiet i kwestionariuszy wywiadów oraz kilkuletniej obserwacji realizowanej w trakcie szkole-

nia RD DLMB. W ocenie ilościowej i jakościowej badanych struktur organizacyjnych WOSL i CDL zastosowano metodę statystyczną, pozwalającą określić, na ile oficerowie tych instytucji, ich wiedza,umiejętności i doświadczenie odpowiadają aktualnym potrzebom RD DLMB. Pomijając czysto formalne wyniki badań związanych z doborem kadr do RD DLMB, należy stwierdzić, że wysokie wymagania stawiane tym oficerom, wynikająca z przydziału do RD DLMB konieczność samodoskonalenia się oraz obciążenie dodatkowymi obowiązkami z racji udziału w szkoleniu tego zespołu, zobowiązuje do rzetelnej analizy i oceny zasobów kadrowych. Kierowanie oficerów do szkolenia w RD DLMB powinno być rezultatem przemyślanej decyzji zarówno zainteresowanych oficerów, jak i ich przełożonych. Nie bez znaczenia w uzyskaniu wysokich efektów szkolenia staje się problem motywacji. Na potrzebę uwzględniania tego problemu w dalszym funkcjonowaniu RD DLMB wskazują wyniki badań, którymi objęto uczestników szkolenia z lat 1982 - 1988. Zdaniem badanych - należy zdecydowanie wyeliminować formalizm stosowany w procesie rekrutacji kadr do RD DLMB, stworzyć natomiast bodźce dla systematycznego pogłębiania swoich kwalifikacji zawodowych wynikających z potrzeb RD DLMB, jednocześnie korzystnie wpływających na dalszy przebieg ich zawodowej służby wojskowej.

2.1. Współczesne wymagania stawiane przed RD DLMB i jego składem osobowym.

Współczesne dowodzenie lotnictwem to skomplikowany proces z udziałem dużej ilości sił i środków, ogromnej ilości

informacji oraz wzajemnej i ścisłej współzależności wszystkich czynników i elementów tego złożonego systemu. Jednym z elementów systemu dowodzenia lotnictwem jest rezerwowe dowództwo DLMB. Stąd też nowoczesne wymagania stawiane przed RD DLMB wynikają przede wszystkim z miejsca i roli dowództwa w ogólnym systemie dowodzenia lotnictwem na współczesnym polu walki. Nie odbiegają one od wymagań stawianych dowództwom realnie istniejących DLMB, uwzględniać jednak powinny odmienny charakter jego przygotowania do działań w systemie dowodzenia lotnictwem. RD DLMB stanowi doraźnie szkolony organ dowodzenia, przygotowywany do stopniowego uzupełniania strat powstałych w dowództwach oddziałów i związków taktycznych wojsk lotniczych, lub jednoczesnego przejęcia dowodzenia lotniczym związkiem taktycznym w przypadku zniszczenia jego stanowiska dowodzenia. Zadaniem RD DLMB, tak jak i każdego innego dowództwa jest osiągnięcie zdolności jego składu osobowego, do racjonalnego dowodzenia siłami i środkami DLMB w celu należytego ich przygotowania do prowadzenia walki zbrojnej oraz skutecznego wykorzystania w działaniach bojowych. Wraz z rozwojem technicznych środków walki oraz systematycznym wzrostem możliwości bojowych wojsk, jak też powszechne zmiany w sposobach prowadzenia walki /operacji/, powodują wzrost roli i znaczenia dowodzenia, a także poszukiwania takich form pracy sztabów i takich struktur organizacyjnych, aby były w stanie zapewnić wykonanie zadań, stosownie do potrzeb i wymogów współczesnego pola walki. Gruntowna znajomość problemów i zjawisk występujących w dowodzeniu wojskami jest jednym z głównych czynników decydujących o efektywnym wykorzystaniu wojsk /sił i środków/. Wymaga to

wcześniejszego kształtowania i praktycznego stosowania w szkoleniu dowództw, możliwie największej ilości zadań związanych z dowodzeniem wojskami, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji procesu decyzyjnego, kierowania środkami walki, organizacji pracy dowódcy i sztabu w czasie planowania, organizacji i prowadzenia działań bojowych. Współczesne dowodzenie przy tradycyjnych metodach pracy i nie zmienionych strukturach organizacyjnych, przekracza psychiczne i fizyczne możliwości dowódców i sztabów w sprawowaniu pełnej kontroli nad przygotowaniem i prowadzeniem walki /bitwy/. Prowadzi to z jednej strony do zatrudniania w sztabach coraz większej ilości specjalistów, powstawania nowych wydziałów i specjalności, z drugiej oznacza to konieczność przekazywania części uprawnień dotąd przysługujących tylko dowódcy - innym oficerom określonych specjalności. W przypadku struktury organizacyjnej RD DLMB, stosowanej wyłącznie w celach szkoleniowych, wszelkie jej zmiany wynikające z potrzeb związanych z realnym dowodzeniem DLMB, są mniej istotne i nie wymagają zastosowania. Optymalizacja decyzji wymaga rozpatrzenia i uwzględnienia bardzo wielu elementów, przyjęcia i przetworzenia ogromnej ilości informacji oraz ich doprowadzenia w najkrótszym czasie do wykonawców zadań. Proces ten może być wydatnie usprawniony przez prowadzenie nowoczesnej techniki, umożliwiającej pełną automatyzację dowodzenia oraz dalsze doskonalenie struktur dowodzenia.

Praktyka jednak wskazuje, że najlepsze efekty uzyskuje się wówczas- gdy doskonali się w sposób kompleksowy wszystkie dziedziny teorii i praktyki dowodzenia. Do dziedzin tych zalicza się przede wszystkim: teoretyczne podstawy dowodzenia, zakres i treść podstawowych problemów zagadnień i przedsięwzięć

dowodzenia, struktury organizacyjne organów dowodzenia, techniczne środki dowodzenia, procesy informacyjne i decyzyjne oraz metodyczne aspekty pracy dowódcy i sztabu. Miernikiem sprawności i efektywności działania dowódcy i sztabu jest zapewnienie:

- stałej gotowości, czyli utrzymywanie wysokiej sprawności wszystkich elementów systemu dowodzenia i ich gotowości do pracy w różnych warunkach bojowych;
- wysokiej operatywności, czyli terminowe i zdecydowane reagowanie na wszystkie zmiany sytuacji i warunków wykonywania przez wojska podstawowych zadań dzięki: szybkiemu zbieraniu i przetwarzaniu danych o sytuacji, podejmowaniu decyzji w wyznaczonym czasie, terminowemu przekazywaniu zadań bojowych wojskom i organizowaniu działań bojowych;
- wysokiej jakości realizowanych przedsięwzięć uzyskiwanej dzięki: obiektywności oceny sytuacji oraz zasadności podejmowanych decyzji, umiejętnemu wprowadzeniu w życie przyjętych rozwiązań, stosowaniu naukowych metod w procesie decyzyjnym;
- dużej żywotności, czyli zdolności do realizacji zadań w warunkach zakłóceń, która zapewnia niezawodność pracy zespołów ludzkich i technicznych środków dowodzenia, odporność na działanie środków rażenia, szybkie odtwarzanie utraconej zdolności;
- skrytości, czyli zdolności maskowania systemu dowodzenia i utrzymania w tajemnicy realizowanych przedsięwzięć[1].

---

1. P. Sienkiewicz. Inżynieria systemów. Wybrane zagadnienia wojskowe, MON, 1983.

Znaczną rolę w efektywności całego systemu dowodzenia spełniają techniczne środki dowodzenia, szczególnie ich najnowsze generacje zapewniające automatyzację procesu dowodzenia. Nadal jednak największa rola w tym procesie przypada do spełnienia dowódcy i jego sztabowi jako decydującemu czynnikowi w walce /operacji/. Każda walka jest aktem dwustronnego, bezwzględnego działania - w pierwszym rzędzie pojedynkiem intelektualnym dowódców i ich sztabów. Dlatego też wykształcenie, wszechstronna wiedza dowódcy i oficera sztabu oraz umiejętność praktycznego wykorzystania tej wiedzy, mają szczególne znaczenie w tworzeniu ogólnej przewagi nad nieprzyjacielem[1].

Stąd i w przypadku oficerów RD DLMB niezbędne staje się ciągłe i systematyczne zgłębianie wiedzy i umiejętności, ale także rozwijanie tych cech, które zapewniają osiągnięcie gotowości do rozwiązywania nawet najbardziej złożonych problemów związanych z użyciem DLMB na współczesnym polu walki. Jak wykazują wyniki przeprowadzonych badań, osiągnięcie wymaganego poziomu przygotowania, głównie przez oficerów zajmujących stanowiska kierownicze, nie jest możliwe do osiągnięcia tylko i wyłącznie w ramach szkolenia przewidzianego dla RD DLMB. Szczególnie w odniesieniu do tej grupy oficerów, w kryteriach doboru konieczne staje się uwzględnienie wiedzy, umiejętności i doświadczenia nabytych na wcześniej lub obecnie zajmowanych stanowiskach służbowych. Dobór oficerów do RD DLMB z określonymi predyspozycjami do zajmowania poszczególnych stanowisk, wymaga określenia swego rodzaju wzorca oficera sztabu spełniającego funkcję miernika w ocenie ich przydatności do szkolenia

---

1. K. Nożko, Walka o przewagę, W-wa 1985 r.

w ramach tego dowództwa. Cechy osobowościowe kadry zawodowej, jakie powinna posiadać i rozwijać na poszczególnych stanowiskach służbowych zaprezentowane zostały w zasadach działania kadrowego Sił Zbrojnych PRL[1]. Charakteryzując wymagania względem żołnierza zawodowego w pionie dowódczo-sztabowym[2] stwierdza się, że musi to być oficer o wysokim poczuciu odpowiedzialności, wysokiej klasy specjalista, którego kwalifikacje, zdrowa ambicja osiągania najlepszych wyników w szkoleniu, wywołuje w nim jednocześnie zrozumienie osobistej współodpowiedzialności za sprawę obronności kraju. Spośród cech ogólnych osobowości żołnierza zawodowego do najistotniejszych mających znaczenie decydujące na tych stanowiskach należą te, które określają go jako kierownika i organizatora, realizującego w praktyce naczelną funkcję wojska. Polega ona między innymi na:

- przygotowaniu podległych żołnierzy danego szczebla dowodzenia do prowadzenia walki;
- umiejętnym kierowaniu /dowodzeniu/ z uwzględnieniem różnorodnych czynników współczesnego pola walki;
- właściwym koordynowaniu pracy /walki/ podległych zespołów /oddziałów, pododdziałów/ w celu wykonania otrzymanego zadania.

Oficerowie tego pionu, w zakresie wymaganym na zajmowanych stanowiskach służbowych, przede wszystkim powinni:

- gruntownie znać prawa decydujące o przyczynach, przebiegu,

---

1. Zasady działania kadrowego w Siłach Zbrojnych PRL, MON, 1983 r.
2. Przez pion dowódczo-sztabowy należy rozumieć dowódców, zastępców dowódców ds. liniowych, szefów sztabów oraz żołnierzy zajmujących stanowiska w komórkach operacyjnych, rozpoznawczych i szkoleniowych wszystkich korpusów osobowych.

wynikach wojny i walki zbrojnej oraz rozumieć wynikające z tego zasady i reguły działalności dowódczo-sztabowej, stosować je zgodnie z naukowo uzasadnioną wizją współczesnego pola walki z najbardziej skomplikowanymi problemami związanymi z prowadzeniem działań bojowych;

- posiadać szczególnie wyrobioną wyobraźnię taktyczno-operacyjną, umiejętność oceny warunków działań i ich wpływu na efektywność użycia sił i środków, a także umiejętności tworzenia modelu walki w celu uzyskania przewagi nad nieprzyjacielem, w toku planowania /prowadzenia/ walki umiejętnie wykorzystywać słabe strony nieprzyjaciela, zaskakiwać go działaniami wyprzedzającymi w celu korzystnego rozstrzygnięcia pojedynków taktycznych /operacyjnych/ i ogniowych;
- systematycznie pogłębiać znajomość taktyki i sztuki operacyjnej, szczególnie sposobów wykorzystania rodzajów wojsk na współczesnym polu walki, organizacji oddziałów i pododdziałów wojsk własnych i nieprzyjaciela oraz ich uzbrojenia i wyposażenia technicznego;
- pogłębiać znajomość planowania i racjonalnego organizowania procesu szkolenia wojsk w różnych warunkach;
- umieć uogólniać i upowszechniać swoje doświadczenia nabyte w dowodzeniu wojskami oraz wszechstronnie korzystać z doświadczeń przełożonych, kolegów i podwładnych;
- umieć działać w zespole /oddziale, pododdziale/, kierować nim, a także współdziałać z innymi /nadrzędnymi, równorzędnymi/ zespołami.

Ponadto, ze względu na właściwości służby, oficerowie pionu dowódczo-sztabowego wojsk lotniczych powinni dokładnie orientować się w:

- warunkach wykonywania zadań w powietrzu, umieć podejmować szybko decyzję z równoczesnym ograniczeniem do minimum wynikającego z niej zagrożenia dla załóg w powietrzu, zrozumieć sytuację i funkcję samolotu jako szczególnego środka walki;
- charakterystyce i możliwościach bojowych posiadanego sprzętu;
- przepisach regulujących zasady poruszania się samolotów w czasie wojny i pokoju;

Wymienione cechy osobowości obejmują w sumie wymagania stawiane względem tej grupy oficerów, tak w okresie pokoju, jak i na czas wojny. Stąd też, w przypadku kadry RD DLMB, należy szczególnie eksponować te cechy, które określają jej poziom przygotowania do spełnienia swoich funkcji w okresie wojny.

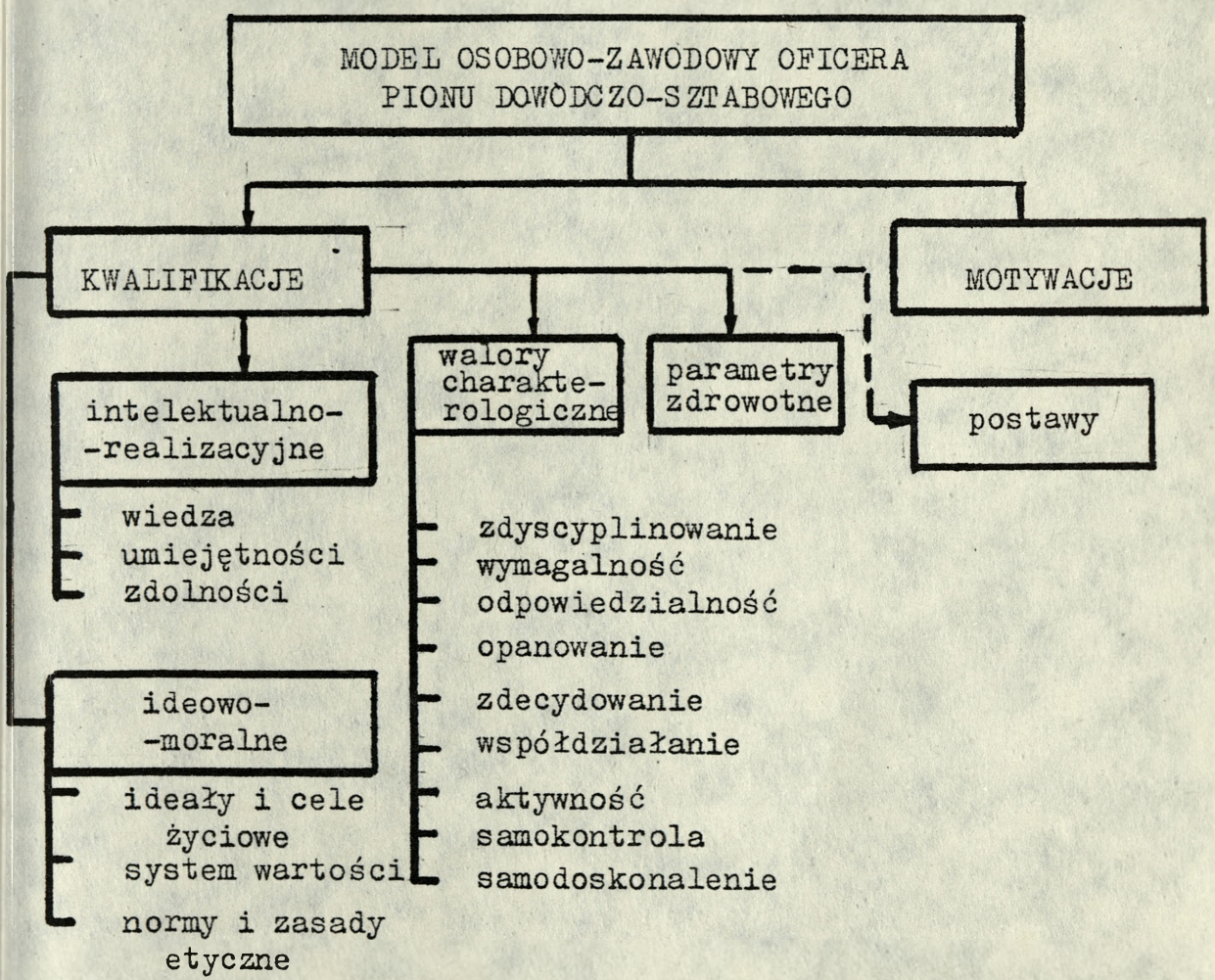
W odmienny sposób charakterystykę osobowości oficera pionu dowódczo-sztabowego przedstawia R. Wróblewski[1], uwzględniając przede wszystkim jako istotne w ocenie osobowości, takie elementy jak kwalifikacje i motywacje. Pełny zbiór cech osobowości składających się na model oficera pionu dowódczo-sztabowego prezentowany jest na rys. 9. Zdaniem autora na efektywność i skuteczność działania główny wpływ wywierają kwalifikacje, które jednak dopiero w połączeniu z motywacjami decydują o powodzeniu we wszelkiego rodzaju działalności.

---

1. R. Wróblewski, Model zawodowo-osobowy dowódcy oddziału w aspekcie wymagań przyszłego pola walki, ASG, 1983 r.

W zespole cech, jako zdecydowanie wpływających na poziom kwalifikacji w pierwszym rzędzie uwzględniane są cechy intelektualno-realizacyjne /zdolności, wiedza i umiejętności/.

Pozostałe natomiast, jak wartości ideowo-moralne walory charakterologiczne i parametry zdrowotne wzbogacają niewątpliwie osobowość, szczególnie jednak stwarzają sprzyjające warunki w zastosowaniu wiedzy, umiejętności i zdolności w praktycznym działaniu.



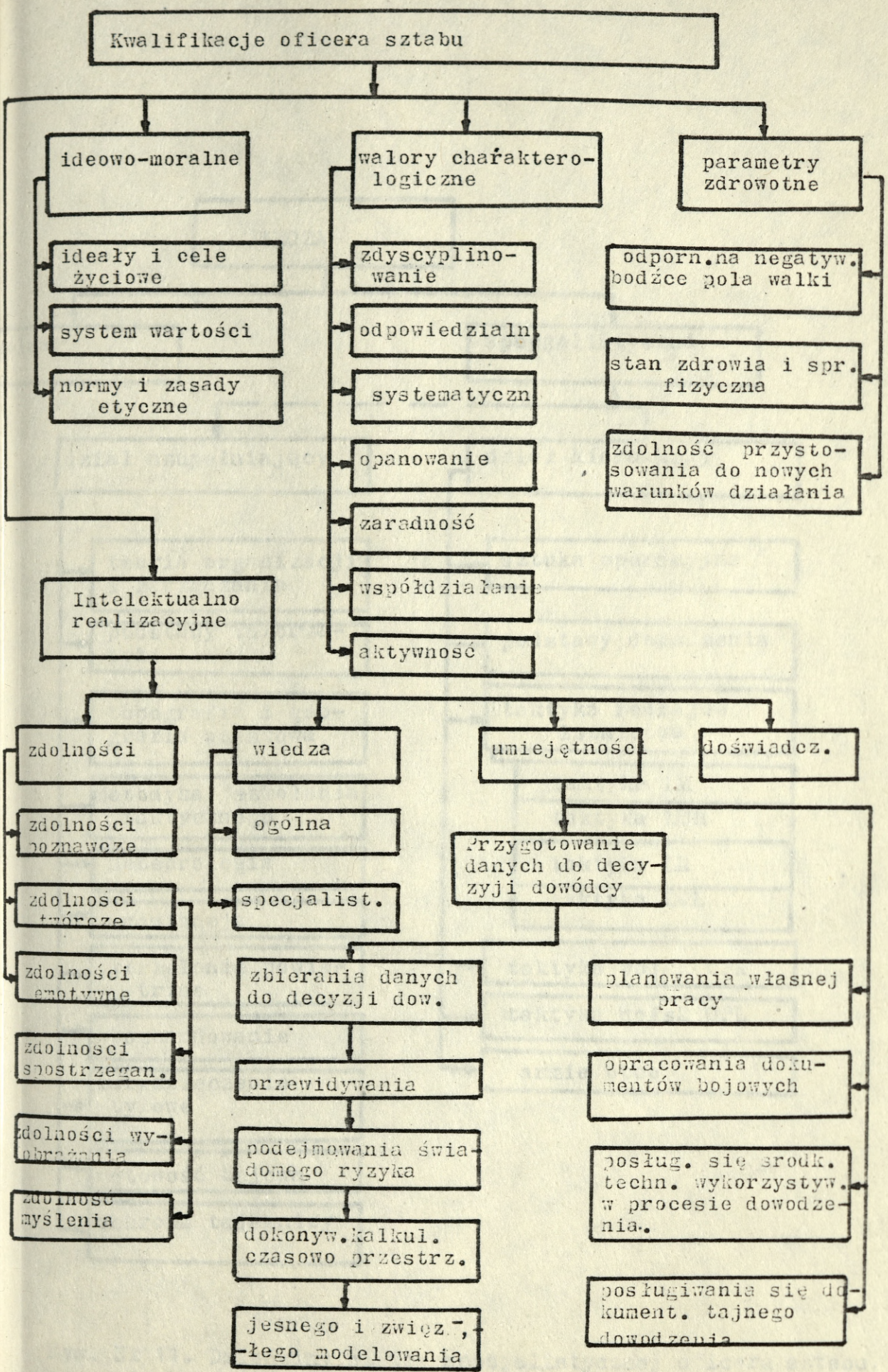
Rys.nr 9. Składowe osobowości oficera sztabu.

Zarówno w pierwszym jak i w drugim przypadku zaprezentowane zostały cechy osobowo-zawodowe i wymagania stawiane względem kadry dowódczo-sztabowej wszystkich szczebli dowodzenia, bez uwzględniania specyfiki poszczególnych rodzajów wojsk i sił zbrojnych. Takie ujęcie problemu posiada charakter uniwersalny i w rzeczywistości jest niewystarczająco precyzyjne, aby umożliwiało ocenę kwalifikacji oficerów RD DLMB.

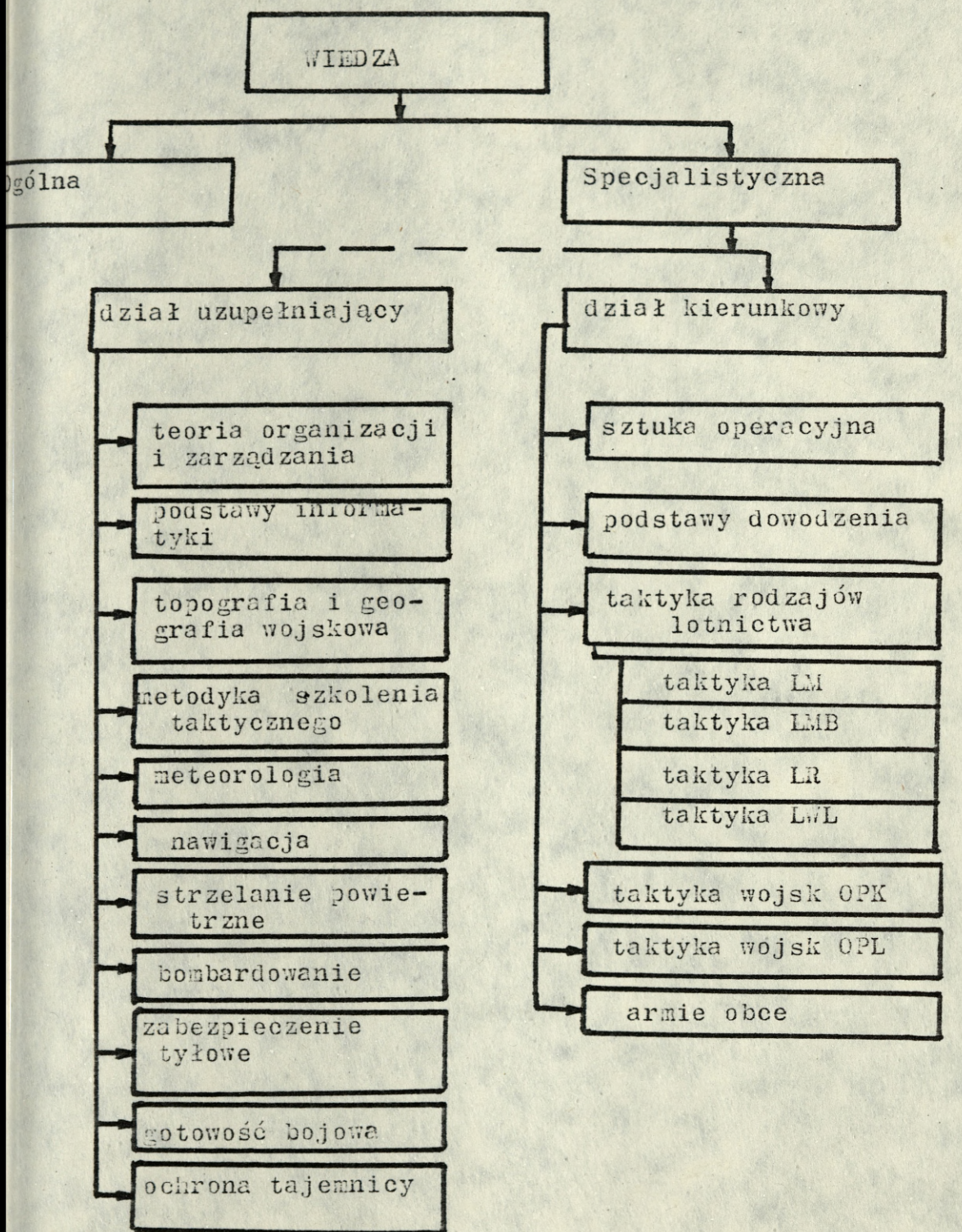
Znacznie głębiej i szerzej problem kwalifikacji oficera sztabu prezentuje K. Brzozowski[1] twierdząc, że kwalifikacje zawodowe oficera sztabu, to ogół właściwości /cech/ określających jego przydatność do wykonywania zadań i obowiązków zarówno w czasie pokoju jak i podczas wojny. W modelu wyeksponowane zostały szczególnie cechy pożądane z punktu widzenia czysto zawodowego, typowe dla oficera sztabu taktycznych szczebli dowodzenia. Ponadto po wzbogaceniu go w elementy charakterystyczne dla oficera sztabu DLMB, może stanowić podstawę w ocenie kwalifikacji oficerów tego szczebla dowodzenia /rys.10 i 11/.

Pośród wszystkich wymienionych grup składników kwalifikacji oficera sztabu DLMB, szczególne znaczenie spełniają zdolności, wiedza, umiejętności i doświadczenie. Przy czym zdolności traktowane są nadrzędnie w stosunku do wiedzy umiejętności i doświadczenia. Stanowią intelektualną i psychiczną cechę osobowości, mogą przejawiać się w różnych dziedzinach działalności oficera. W przypadku oficera sztabu szczególnie pożądane są zdolności poznawcze, traktowane równoznacznie ze zdolnością uczenia się /samokształcenia/ oraz zdolności

1. B. Brzozowski, Kwalifikacje oficera sztabu w aspekcie wymagań współczesnego pola walki. Myśl Wojskowa 12/87,1/88.



Rys. Nr 10. Składowe osobowości oficera sztabu.



Rys. Nr 11. Dziedziny wiedzy specjalistycznej oficera sztabu.

twórcze, traktowane jako celowa działalność kreująca nowe wartości duchowe i materialne, jako zdolność rozwiązywania nowych nieznanych problemów, wreszcie umiejętność przystosowania się do zmiennych warunków.

Określenie wymagań dotyczących wiedzy oficera RD DLMB sprowadza się głównie do udzielenia odpowiedzi na pytanie dotyczące jej zakresu i dziedzin. W przypadku ustalania przydatności oficerów do pracy w RD DLMB, ze wszech miar celowe w ocenie wiedzy jest dokonanie podziału na wiedzę ogólną i specjalistyczną. Wiedza ogólna obejmuje bowiem zakres wiadomości z tych gałęzi i dziedzin, które nie należą do nauki wojennej /historia, ekonomia, filozofia i inne/. Są to jednocześnie dziedziny wiedzy, w zakresie których nie przewiduje się doskonalenia oficerów w ramach programu szkolenia RD DLMB. Natomiast wiedza specjalistyczna to określony zakres wiadomości, które w istotny sposób rzutują na jakość wykonywanych obowiązków przez oficera na określonym stanowisku funkcyjnym RD DLMB. Proponowany podział może budzić szereg kontrowersji. O ile bowiem łatwe do wykonania może okazać się określenie zakresu wiedzy specjalistycznej - a więc tych wiadomości, które są niezbędne do wykonywania obowiązków na określonym stanowisku funkcyjnym RD DLMB - o tyle określenie zakresu wiedzy ogólnej jest niezmiernie skomplikowane. Z tego względu w procesie rekrutacji oficerów do RD DLMB, należy przyjąć,że większość oficerów podstawowych źródeł doboru prezentuje wymagany zakres wiedzy ogólnej. Słuszność takiego postępowania potwierdzają badania dotyczące wykształcenia, zajmowanych stanowisk służbowych, kursów doskonalenia, stażu w jednostkach wojsko-

wych, praktyki dowódczo-sztabowej i tematyki wewnętrznego szkolenia doskonalącego oficerów WOSL i CDL.

W określaniu zasobu wiedzy specjalistycznej wymaganej od oficera RD DLMB należy przede wszystkim uwzględniać posiadaną specjalność, dotychczas zajmowane stanowiska i staż, jak i przewidywaną dla niego funkcję w RD DLMB. Konieczność ustalania posiadanego i przewidywanego do opanowania przez oficerów zakresu wiedzy w ramach szkolenia RD DLMB, stwarza potrzebę rozpatrywania jej według struktury przedmiotowo-problemowej, z jednoczesnym zachowaniem nazwy przedmiotów dotychczas obowiązujących w szkolnictwie wojskowym. Proponowany układ składników kwalifikacji oficera RD DLMB przedstawia rysunek 10, natomiast wiedzy w ujęciu problemowo-przedmiotowym rysunek 11.

Istotnym składnikiem w ocenie kwalifikacji oficera RD DLMB, są jego umiejętności, pod pojęciem których należy rozumieć gotowość do sensownego, skutecznego i sprawnego działania przy wykonywaniu określonego typu zadań. Inaczej mówiąc, umiejętności to wiedza przedmiotowa powiązana z czynnościami realizacyjnymi i mająca związek ze zdolnościami[1]. Z umiejętnościami ściśle łączą się takie pojęcia jak sprawność i nawyk, przy czym sprawność, to po mistrzowsku opanowana umiejętność wykonywania określonych czynności teoretycznych lub praktycznych, natomiast nawyk to umiejętność zautomatyzowana, która wyłącza z pola świadomości niektóre składniki świadomego działania[2]. W rezultacie badań podstawowych obowiązków i zadań

1. W. Szewczyk, Psychologia, W-wa 1975.
2. J. Bogusz, Dydaktyka wojskowa, W-wa 1983.

oficerów RD DLMB i wynikających z tego potrzeb w zakresie umiejętności oficerów wszystkich specjalności, możliwe stało się ustalenie strukturalnego podziału umiejętności. Warunkiem sprawnego i skutecznego działania oficerów RD DLMB jest opanowanie umiejętności w zakresie: przygotowania danych do decyzji dowódcy, planowania własnej pracy, opracowania dokumentów bojowych, posługiwania się technicznymi środkami dowodzenia oraz posługiwania się dokumentami tajnego dowodzenia. Umiejętność przygotowania danych do decyzji dowódcy nabiera coraz większego znaczenia z tego względu, że dowódca nie jest w stanie samodzielnie rozstrzygnąć wszystkich problemów związanych z podjęciem decyzji. W tym celu przydziela mu się oficerów sztabu różnych specjalności, zobowiązanych do gromadzenia, selekcji, przetwarzania i przekazywania danych niezbędnych w podejmowaniu decyzji. Szczególnie istotne w tym przypadku jest posiadanie przez oficerów określonych specjalności, umiejętności przewidywania zdarzeń, formułowania wniosków oraz zwięzłego ich przedstawiania dowódcy dywizji. Umiejętność zbierania i przetwarzania informacji polega na: szybkiej orientacji w sytuacji bojowej, odpowiednim doborze sposobów zbierania informacji, ustaleniu zakresu informacji potrzebnych do decyzji, określeniu wpływu działania sąsiadów na realizację zadań przez podległe oddziały i pododdziały, uwzględnieniu pory roku, doby, warunków atmosferycznych i określeniu potrzeb dowódców podległych szczebli dowodzenia w zakresie informacji. Wielkie znaczenie w skutecznym wykorzystywaniu tej umiejętności odgrywa sprawne posługiwanie się technicznymi środkami dowodzenia, brak takiej umiejętności znacznie obniża efekty

pracy oficera RD DLMB. Elementarnym składnikiem w ocenie właściwego przygotowania oficerów RD DLMB, stanowi umiejętność przewidywania. Jej istota sprowadza się do tworzenia wizji aktualnej i przyszłej sytuacji na podstawie faktów, zdarzeń i informacji cząstkowych o wojskach własnych i nieprzyjaciela. Brak tej umiejętności, powoduje podejmowanie decyzji pod wpływem już zaistniałych faktów, będą to więc z zasady decyzje opóźnione, umożliwiające przejęcie inicjatywy nieprzyjacielowi. Z umiejętnością przewidywania i tworzenia wizji przewidywanego rozwoju sytuacji, wiąże się ściśle umiejętność podejmowania świadomego ryzyka, oczywiście ryzyka przemyślanego i uzasadnionego.

Dobre i sprawne wykonywanie swoich obowiązków przez oficerów RD DLMB warunkuje umiejętność dokonywania kalkulacji czasowych i przestrzennych. Umiejętność ta jest szczególnie niezbędna w okresie planowania użycia określonych sił w wykonywaniu różnych zadań w różnych miejscach i w różnym czasie. Każdy wariant użycia określonych grup samolotów /oddziałów i pododdziałów/ i pojedynczych załóg poprzedzony być musi rzetelnymi kalkulacjami. Dokonywanie tych kalkulacji wymaga znajomości sprzętu, jego możliwości bojowych, norm taktycznych pododdziałów i oddziałów wojsk własnych i nieprzyjaciela, charakteru wykonywanych zadań bojowych, czasóe odtwarzania gotowości bojowej, poziomu wyszkolenia personelu latającego, wzorów, tabel i wykresów pomocniczych w prowadzeniu kalkulacji. Właściwie przeprowadzone kalkulacje stanowią podstawę w planowaniu i wykonywaniu otrzymanych zadań. Ograniczona ilość czasu na podjęcie decyzji, wymaga od oficerów umiejętności jasnego i zwięzłego modelowania i meldowania danych do

tej decyzji. Konieczna jest w związku z tym biegła znajomość zasad opracowywania i składania meldunków, w sposób zwięzły, prosty, ale jednocześnie zawierający pełną informację. Wiąże się to bezpośrednio ze znajomością frazeologii języka wojskowego, charakterystycznych skrótów, nazw i określeń wykorzystywanych w sztuce operacyjnej, taktyce i dowodzeniu.

Niezmiernie istotnym elementem w strukturze kwalifikacji dowódcy i oficerów RD DLMB, mającym wpływ na sprawność i skuteczność dowodzenia jest ich doświadczenie. Jest ono pochodną praktyki, nie zawsze jednak wieloletnia praktyka może być łączona z bogatym doświadczeniem. Wykorzystywanie elementów praktyki w działaniu w dużym stopniu zależy od inteligencji, uzdolnień, wykształcenia, krytycyzmu i niechęci do wszelkich gotowych wariantów rozwiązywania określonych problemów. Ponadto, w wyniku długotrwałego i częstego wykonywania określonych czynności zawodowych, mogą trwale ukształtować się nawyki, suma których określana jest mianem rutyny. Należy przy tym pamiętać, że oficer z tzw. rutyną jest z zasady przeciwnikiem wszelkiego rodzaju zmian i nowości w wdrażaniu, których dotychczasowe nawyki i doświadczenie nie sprawdzają się. Rutyna jest zjawiskiem ze wszech miar szkodliwym, staje się hamulcem inicjatywy, oryginalności i postępu. Prowadzone badania w zakresie charakterystyki osobowo-zawodowej oficera sztabu, w tym i oficera RD DLMB, potwierdzają znaczną różnorodność w jej interpretowaniu przez literaturę przedmiotu.

Analizowane w trakcie badań źródła pozwoliły jednak, na opracowanie modelowego układu kwalifikacji, jakie posiadać powinien oficer RD DLMB oraz dziedzin wiedzy niezbędnej do zajmowania określonych stanowisk funkcyjnych w tym dowództwie.

Zaprezentowane wymagania w stosunku do osobowości i kwalifikacji oficera RD DLMB, podyktowane właściwościami, rolą i zadaniami tego dowództwa, stanowić powinny wykładnię w ocenie kadry kwalifikowanej do szkolenia w RD DLMB. Z badań poświęconych analizie doboru kadr w dotychczasowym okresie funkcjonowania RD DLMB wynika, że z racji pewnych odrębności, cech charakterologicznych, różnic w kształtowaniu się kariery zawodowej oficerów, część z nich nie będzie w pełni spełniać wszystkich kryteriów zarysowanych w modelu osobowo-zawodowym oficera RD DLMB. Określone cechy osobowości występują u każdego oficera z różnym nasileniem, zależnie od wielu obiektywnych i subiektywnych czynników oddziałujących na niego w toku dotychczasowej służby i na obecnie zajmowanym stanowisku służbowym. W przypadku tej części oficerów, decyzje w sprawie kierowania ich do szkolenia w RD DLMB, względnie zdecydowanego eliminowania z tego szkolenia, rozpatrywane powinny być szczególnie wnikliwie i wszechstronnie. Wyniki prowadzonych badań potwierdzają bowiem przypadki kierowania do RD DLMB bardzo młodych oficerów, bez żadnej praktyki dowódczo-sztabowej, spełniających w początkowym okresie szkolenia funkcje pomocnicze, aby po 2 - 3 latach stać się pełnowartościowymi oficerami wydziałów operacyjnego i rozpoznawczego. Przytoczona charakterystyka wymagań stawianych wobec oficerów kierowanych do RD DLMB, spełniać więc powinna funkcję pomocniczą w procesie ich rekrutacji. Z jednej strony umożliwiać określenie ich zdolności, umiejętności, zasobu wiedzy i doświadczenia, z drugiej ustalać przydatność /gotowość/ do spełniania określonych funkcji w strukturze organizacyjnej DLMB.

2.2. Ż r ó d ł a i z a s a d y d o b o r u k a d r .

Przeprowadzona w ramach własnych badań wielopłaszczyznowa analiza zasobów kadrowych poszczególnych elementów struktury organizacyjnej WOSL i CDL, potwierdza posiadanie znacznych, w porównaniu z potrzebami RD DLMB, ilości oficerów przydatnych do spełniania określonych funkcji, wynikających ze struktury organizacyjnej tegoż dowództwa. Z przeprowadzonych analiz wynika ponadto, że tak w dotychczasowym, jak i w przyszłym okresie funkcjonowania RD DLMB, celowe byłoby jako podstawowe źródła w pozyskiwaniu kadr uwzględnić komendę i oddział szkolenia WOSL oraz CDL. Natomiast jako źródła uzupełniające mogą w przyszłości być uwzględnione Techniczna Szkoła Wojsk Lotniczych /TSWL/ w Zamościu i Centralny Ośrodek Szkolenia Specjalistów Technicznych Wojsk Lotniczych /COSSTWL/ w Oleśnicy. Charakterystyka zasobów kadrowych, wymienionych ośrodków szkolenia oraz możliwości wykorzystania ich jako źródeł uzupełniających w pozyskiwaniu oficerów określonych specjalności, przedstawione zostaną w dalszej części rozdziału.

Wszechstronna i zobiektywizowana analiza wieku, wykształcenia, stażu służby wojskowej i praktyki dowódczo-sztabowej oficerów WOSL i CDL, pozwala na wyróżnienie wśród nich /mając na uwadze potrzeby RD DLMB/, trzech zasadniczych grup.

Pierwszą z nich stanowią oficerowie o najwyższych kwalifikacjach, którzy z racji wykształcenia, posiadanego doświadczenia dowódczo-sztabowego i obecnie zajmowanych stanowisk w pełni kwalifikują się do zajmowania odpowiednich stanowisk w dowództwach oddziałów i związków taktycznych wojsk lotniczych.

W tej grupie oficerów przede wszystkim należy upatrywać potencjalnych kandydatów na stanowiska kierownicze RD DLMB.

Najbardziej liczną grupę stanowią oficerowie, którzy w celu osiągnięcia zbliżonego poziomu przygotowania, charakterystycznego dla grupy pierwszej, wymagają dodatkowego szkolenia i stażu służby na stanowiskach o wymaganiach zbliżonych do stanowisk funkcyjnych w RD DLMB. Jak wykazują prowadzone badania, ta grupa oficerów w głównej mierze zabezpieczać będzie potrzeby kadrowe RD DLMB. Pozostałą część stanowią oficerowie, którzy ze względu na wiek, stan zdrowia, lub z innych powodów /np. przydziały mobilizacyjne/ nie mogą być uwzględniani w procesie doboru kadr do RD DLMB.

Kilkuletnie szkolenie RD DLMB oraz prowadzone w tym względzie badania, potwierdzają ogromnie zróżnicowany zakres obowiązków na poszczególnych stanowiskach w RD DLMB i wynikające z tego zróżnicowanie wymagań w zakresie kwalifikacji oficerów, kierowanych na poszczególne stanowiska funkcyjne tego dowództwa. Stąd też, uwzględnianie w procesie doboru kadr, wyłącznie wymogów zaprezentowanych w pierwszej części tego rozdziału, zapewnia jedynie dokonanie wstępnej weryfikacji oficerów, w sensie ich przydatności do działalności dowódczo-sztabowej. Natomiast dobór na ściśle określone stanowiska funkcyjne w RD DLMB wymaga dalszego i głębszego ukierunkowania w ocenie kwalifikacji, odnoszącego się głównie do wiedzy specjalistycznej, umiejętności i doświadczenia dowódczo-sztabowego. W rezultacie prowadzonych badań ustalono, że najwyższe wymagania w tym względzie powinni spełniać dowódca RD DLMB, szef sztabu, zastępca dowódcy do spraw liniowych oraz zastępca dowódcy do spraw techniki i zaopatrzenia.

Uwzględniając głównie doskonalący charakter szkolenia w RD DLMB, należy przyjąć, że ta grupa oficerów - głównych organizatorów w procesie planowania, organizacji i prowadzenia działań bojowych DLMB, reprezentuje wymagany w realizacji tych zadań poziom przygotowania z racji swojego wykształcenia i praktyki na stanowiskach dowódczych i sztabowych.

Jednym z czynników decydujących o tak wysokim poziomie przygotowania jest zasób wcześniej nabytej wiedzy zarówno w drodze studiów jak i dotychczasowej praktyce dowódczo-sztabowej. Stawiane wymagania zobowiązują do rzetelnego opanowania takich dziedzin wiedzy, jak dowodzenie i służba sztabów, sztuka operacyjna w tym i sztuka operacyjna lotnictwa, taktyka rodzajów lotnictwa, taktyka wojsk lądowych oraz armie obce. W problematyce dotyczącej dowodzenia oficerowie przewidziani do sprawowania tych funkcji powinni mieć opanowane:

- podstawowe zagadnienia nauki o dowodzeniu;
- istotę, treść i zasady dowodzenia wojskami;
- organizację i obowiązki sztabu dywizji jako głównego organu dowodzenia wojskami;
- wymagania stawiane sztabowi i podział obowiązków w sztabie;
- zasady współdziałania sztabu z innymi organami dowodzenia;
- organizację i funkcjonowanie polowego systemu dowodzenia;
- zasady planowania i organizowania działań bojowych na szczeblu dywizji;
- zasady prowadzenia działań bojowych;
- zasady organizacji i podstawowe metody pracy sztabu dywizji podczas przygotowania i prowadzenia działań bojowych;
- zasady zbierania, opracowywania i przekazywania informacji;

- zasady pracy na mapie i opracowanie dokumentów bojowych;
- przeprowadzanie analizy zadania, kalkulacji czasowo-przestrzennych i oceny sytuacji;
- przygotowanie i składanie meldunków z danymi do decyzji i meldunków o sytuacji;
- planowanie i organizowanie działań bojowych w różnych warunkach ze szczególnym uwzględnieniem pokonywania obrony przeciwlotniczej i przeciwdziałania radioelektronicznego nieprzyjaciela;
- organizowanie systemu dowodzenia dywizją;
- koordynowanie pracy poszczególnych wydziałów i oficerów w zakresie planowania działań bojowych;
- planowanie i organizowanie odtwarzania zdolności bojowej oddziałów i pododdziałów dywizji;
- likwidowanie skutków uderzeń jądrowych ze szczególnym uwzględnieniem odtwarzania systemu dowodzenia;
- opracowanie w krótkim czasie dokumentów bojowych o wymaganym poziomie kultury sztabowej, szczególnie decyzji dowódcy dywizji, rozkazu bojowego, zarządzenia wstępnego, wstępnego zarządzania bojowego i zarządzenia bojowego.

W dziedzinie sztuki operacyjnej w tym sztuki operacyjnej lotnictwa:

- założenia i zasady współczesnej sztuki operacyjnej;
- możliwy skład frontu i armii ogólnowojskowej, rodzaje wojsk i ich przeznaczenie;
- struktura organizacyjna WLF;
- operacja zaczepna i obronna frontu;
- cel i zadania armii w operacji zaczepnej;

- cel i zadania armii w operacji obronnej;
- rozmach operacji zaczepnej;
- możliwe warianty wejścia armii do bitwy;
- organizacja systemu obrony armii;
- właściwości organizacji współdziałania w operacji zaczepnej i obronnej;
- użycie wojsk lotniczych frontu w operacji zaczepnej frontu;
- użycie wojsk lotniczych w operacji obronnej frontu;
- charakterystyka operacji przeciwpowietrznej;
- charakterystyka operacji powietrznej;
- użycie lotnictwa w operacji przeciwdesantowej;
- użycie lotnictwa w ogniowym porażeniu;
- użycie lotnictwa armii w natarciu i obronie;
- formy osłony obiektów i wojsk przez wojska OPK;
- podstawowe zadania sił powietrznych NATO w Europie i sposoby ich realizacji.

W zakresie taktyki wojsk lądowych:

- zadania bojowe dywizji w natarciu;
- przejście do natarcia i atak na przedni skraj obrony;
- wprowadzenie do walki drugich rzutów;
- pościg, bój spotkaniowy;
- zadania dywizji w obronie;
- ugrupowanie dywizji w obronie;
- struktura pasa /rejonu/ obrony;
- kontrataki i wycofywanie;
- porażenie ogniowe przeciwnika w natarciu i w obronie dywizji;

- użycie taktycznych desantów powietrznych i grup desantowo-szturmowych;

Dokładną znajomość taktyki lotnictwa myśliwsko-bombowego w następującym zakresie:

- przeznaczenie i zadania;
- struktura organizacyjna i bazowanie;
- zasady zastosowania bojowego, możliwości bojowe;
- warunki wykonywania zadań bojowych;
- zasady użycia i sposoby działań bojowych;
- dowodzenie i współdziałanie;
- właściwości przebazowania DLMB;
- planowanie i organizowanie działań bojowych;
- prowadzenie działań bojowych;
- zabezpieczenie działań bojowych;
- wykonywanie zadań o znaczeniu operacyjnym;
- wykonywanie zadań o znaczeniu taktycznym.

W podobnym zakresie wymagana jest również orientacja w taktyce innych rodzajów lotnictwa.

Problematykę związaną z organizacją i użyciem sił zbrojnych NATO na ŚE TDW według następujących zagadnień[1]:

-stopnie gotowości, sygnały alarmowe i ogólne zasady przechodzenia w stan wojenny;
- struktury organizacyjne wojsk lądowych;
- ogólne prognozy operacyjnego rozwinięcia sił lądowych NATO;
- ogólne zasady prowadzenia działań bojowych przez wojska lądowe do szczebla korpusu armijnego;
- struktury organizacyjne i zasady wykorzystania pododdziałów przenoszenia broni masowego rażenia;

1. Zakres wiedzy z armii obcych dla kadry zawodowej wojsk lotniczych, DWL 1985.

- struktury organizacyjne i zasady działania pododdziałów dywersyjnych;
- podstawowe normy operacyjno-taktyczne sił lądowych NATO do szczebla korpusu armijnego;
- struktury organizacyjne i charakterystyka 2 i 4 PTSP;
- ogólne prognozy rozwinięcia i wzmocnienia sił powietrznych NATO na SE TDW;
- charakterystyka zadań bojowych sił powietrznych;
- charakterystyka operacji powietrznych na TDW;
- charakterystyka działań połączonych sił powietrznych;
- charakterystyka sposobów i metod wykonywania zadań przez lotnictwo taktyczne NATO;
- charakterystyka systemów rozpoznawczych i rozpoznawczo-uderzeniowych;
- organizacja i możliwości bojowe pododdziałów i oddziałów WRE;
- charakterystyka systemu OP;
- organizacja pododdziałów OP i OPL wojsk;
- charakterystyka i zasady ugruntowania oraz działania elementów systemu OP i OPL;
- podstawowe dane taktyczno-techniczne uzbrojenia i sprzętu: pancernego, artyleryjskiego, przeciwlotniczego /środki lufowe/ i rakietowego;
- cechy charakterystyczne sylwetek uzbrojenia i sprzętu oraz lotnisk, SD i posterunków radiolokacyjnych;
- znaki rozpoznawcze samolotów i śmigłowców.

Oficerowie przewidywani do zajmowania tych stanowisk w RD DLMB powinni, stosownie do potrzeb i zadań wynikających

z pełnienia tych funkcji, dysponować określonym zakresem wiedzy działu uzupełniającego obejmującego takie dziedziny jak nawigacja, strzelanie powietrzne, bombardowaniw, topografia i meteorologia, jak również zagadnienia realizowane w ramach naziemnego szkolenia personelu latającego i personelu nawigatorskiego. Wymagana jest również orientacja w zakresie wiedzy wymaganej od oficerów pozostałych stanowisk funkcyjnych RD DLMB szczególnie w zakresie obejmującym zabezpieczenia działań bojowych DLMB.

Z przeprowadzonych badań wynika, że możliwości wydzielenia oficerów tych specjalności i o takim poziomie przygotowania posiadają wszystkie podstawowe źródła rekrutacji kadr do RD DLMB. Różnice polegają jedynie na możliwościach ilościowych, prezentowanych w tabeli Nr 32. Przedstawione w tabeli zestawienie potrzeb RD DLMB z możliwościami zabezpieczenia tych potrzeb wskazuje, że na stanowisko dowódcy dywizji, zastępcy dowódcy dywizji do spraw liniowych, szefa sztabu dywizji /stanowiska rozpatrywane porównywalnie/, Komenda WOSL posiada możliwość wydzielenia czterech oficerów /1- wydział operacyjny, 3- wydział służb/. Oddział Szkolenia posiada natomiast możliwość wydzielenia pięciu oficerów wymienionej specjalności /2- katedra taktyki, 3- zakład szkolenia lotniczego/. W przypadku oficerów kwalifikujących się do pełnienia funkcji zastępcy dowódcy dywizji do spraw techniki i zaopatrzenia, możliwości również znacznie przekraczają potrzeby. Na jedno stanowisko w RD DLMB przypada trzech oficerów /1- służby techniki i zaopatrzenia Komendy WOSL, 1 - katedra taktyki oddziału szkolenia, 1 - cykl szkolenia lotniczego CDL/.

Podobne relacje między potrzebami i możliwościami utrzymują się w odniesieniu do szefów wydziałów operacyjnego i rozpoznawczego. Wszyscy oficerowie przewidywani do zajmowania wymienionych stanowisk powinni posiadać odpowiednie umiejętności i doświadczenie, wynikające z wykształcenia i wcześniej zajmowanych stanowisk dowódczych i sztabowych w oddziałach i związkach taktycznych wojsk lotniczych. Biorąc pod uwagę wykształcenie wojskowe, od tej grupy oficerów wymagane jest przede wszystkim posiadanie dyplomu ASG WP oraz w miarę możliwości ukończenie podyplomowych kursów operacyjno-taktycznych.

Dotychczasowe doświadczenia w zakresie doboru i szkolenia kadr w ramach RD DLMB, jak i prowadzone w tym względzie badania wskazują na potrzebę wyodrębnienia w jego składzie, najbardziej licznej grupy, skupiającej w sobie oficerów o zbliżonych kwalifikacjach i potrzebach w zakresie doskonalenia operacyjno-taktycznego. W rezultacie tak prowadzonych analiz obsady etatowej RD DLMB w skład tej grupy włączono:

- oficerów wydziału operacyjnego - 7
- oficerów wydziału rozpoznawczego - 4
- oficerów wydziału służb - 4
- oficerów stanowiska dowodzenia - 11

R a z e m 26

W skład tej grupy należy pozyskiwać głównie absolwentów WOSL, wśród których co najmniej 5 - 6 oficerów powinno mieć ukończoną ASG WP i przynajmniej roczny staż na stanowisku dowódczo-sztabowym. Wymagania te spełniają praktycznie wszyscy absolwenci ASG WP, ponieważ warunkiem przejścia do pracy dydaktycznej jest odbycie rocznego stażu w jednostkach wojskowych.

ZESTAWIENIE POTRZEB W ZAKRESIE OBSADY GŁÓWNYCH STANOWISK FUNKCYJNYCH RD DLMB Z MOŻLIWOŚCIAMI ŹRÓDEŁ DOBORU W ZAKRESIE WYDZIELANIA ODPOWIEDNIO DO WYMAGAŃ PRZYGOTOWANYCH OFICERÓW.

Lp.	Nazwa stanowisk funkcyjnych w RD DLMB / Źródła doboru kadr	Komenda WOSL					OSz		CDL		Razem
		Wydz. operacyjny	Wydział rozpoznaw.	Wydział służb	Wydział techn. i zaopatrzenia	Dowództwo pzaop.	Katedra taktyki	Zakł. Szkol. Lotniczego	Komenda CDL	Wydział szkolenia	
1	Dowódca	1	-	1	-	-	-	1	1	-	4
2	Szef Sztabu	-	-	-	-	-	2	1	-	-	3
3	Z-ca dowódcy dywiz.ds.liniow.	-	-	2	-	-	1	1	-	-	4
4	Z-ca d-cy dyw.ds. techn.i zaop.	-	-	-	1	1	1	-	-	1.	4
5	Szef wydziału operacyjnego	1	-	-	-	-	1	-	-	1	3
6	Szef wydziału rozpoznawczego	-	1	-	-	-	1	-	-	1	3
	Łączna obsada etatowa poszczególnych elementów struktury organizacyjnej WOSL i CDL	9	3	12	22	16	20	32	2	22	21 139

Oficerowie z takimi kwalifikacjami przeznaczeni są do zapewnienia sprawnego funkcjonowania wydziałów operacyjnego, rozpoznawczego oraz wydziału służb /starszy nawigator dywizji/ o ile pozwalają na to możliwości ich pozyskania. Powinna to być grupa oficerów, której zakres przygotowania niewiele odbiega od poziomu przygotowania dowódcy RD DLMB, jego zastępców oraz szefów wydziałów operacyjnego i rozpoznawczego. Występujące różnice w poziomie przygotowania mogą jedynie wynikać z ilości doświadczeń zdobytych, bądź to w rezultacie wieloletniej praktyki w jednostkach bojowych, bądź też kilkuletniego stażu w RD DLMB. Wymagany zakres wiedzy z poszczególnych dziedzin i dyscyplin, obowiązuje w takim samym wymiarze, jak dla grupy dowódcy RD DLMB. W rekrutacji pozostałej ilości oficerów dla wydziałów operacyjnego i rozpoznawczego za wystarczające przy ustalaniu wymagań, należy przyjąć ukończenie WOSL, a ponadto WKDO i zajmowanie stanowisk w ramach struktur organizacyjnych WOSL i CDL, na których wymagany jest zbliżony poziom kwalifikacji i charakter wykonywanych zadań. Jak wykazują badania, w celu zabezpieczenia potrzeb kadrowych wydziałów operacyjnego i rozpoznawczego, najbardziej celowe w doborze oficerów tych specjalności jest uwzględnienie jako głównych źródeł doboru, wydziałów operacyjnego i rozpoznawczego Komendy WOSL, katedry taktyki i zakładu szkolenia lotniczego oraz wydziału szkolenia CDL. Dokładne zestawienie potrzeb RD DLMB na oficerów tych specjalności i możliwości ich pozyskiwania z poszczególnych elementów struktury organizacyjnej WOSL i CDL prezentuje tabela nr 33.

ZESTAWIENIE POTRZEB KADROWYCH WYDZIAŁÓW OPERACYJNEGO I ROZPOZNAWCZEGO RD DLMB ZE WSKAZANIAMI ŹRÓDEŁ REKRUTACJI I ICH MOŻLIWOŚCI W ZAKRESIE ILOŚCI WYDZIELANYCH OFICERÓW

Lp.	Nazwa stanowisk funkcyjnych w RD DLMB / Źródła doboru kadr — Ilość oficerów określ. specjalności		Komenda: Wydział operacyjny	Komenda: Wydział rozpoznawczy	OSz: Katedra Taktyki	OSz: Zakład szkolenia lotniczego	CDL: Komenda CDL	CDL: Wydział szkolenia	Razem
1	Oficer operacyjny /ASG/	3	1	-	1	-	-	1	3
2	Oficer operacyjny	4	-	-	1	2	-	1	4
3	Oficer rozpoznawczy /ASG/	2	-	-	1	-	-	-	1
4	Oficer rozpoznawczy	2	-	1	1	-	-	1	3
Łączna obsada etatowa poszczególnych elementów struktury organizacyjnej WOSL i CDL			9	3	20	32	3	22	89 11

Biorąc pod uwagę doświadczenia wyniesione z dotychczasowego szkolenia RD DLMB i wynikające z tego wnioski, należy stwierdzić, że w analizowanej grupie oficerów wydziału operacyjnego i rozpoznawczego szczególnej uwagi w szkoleniu doskonalącym wymagają oficerowie, którzy bezpośrednio po ukończeniu WOSL w niej pozostali, ukończyli zaocznie studia uniwersyteckie, a obecnie wykorzystywani są jako kadra dydaktyczna oddziału szkolenia WOSL i CDL. Są to w większości młodzi, a jednocześnie bardzo wartościowi oficerowie. Wymagają jednak dalszego doskonalenia i to zarówno ze względu na potrzeby RD DLMB, jak i ze względu na charakter wykonywanych obowiązków wynikających z zajmowanych stanowisk dydaktycznych. W szkoleniu doskonalącym tej grupy oficerów przede wszystkim powinny być uwzględnione zagadnienia związane z dowodzeniem i służbą sztabów oraz podstawowe elementy sztuki operacyjnej. W doborze oficerów do wydziału służb RD DLMB /starszy nawigator dywizji, pomocnik starszego nawigatora, szef strzelania powietrznego, szef zabezpieczenia wysokościowego i ratownictwa/, należy uwzględnić potrzebę wykorzystania oficerów wywodzących się z personelu latającego /z wyjątkiem ostatniego z wymienionych stanowisk/. Prowadzone badania potwierdzają, że zarówno komenda WOSL jak i oddział szkolenia posiadają znaczne w porównaniu z potrzebami RD DLMB ilości oficerów tych specjalności. Oficerowie ci z racji wcześniej i obecnie zajmowanych stanowisk, są w pełni przygotowani do wykonywania swoich zadań na wymienionych stanowiskach RD DLMB. Za wystarczające w szkoleniu doskonalącym RD DLMB należy uznać ich udział wyłącznie w wyższych formach szkolenia operacyjno-

-taktycznego. Zestawienie potrzeb RD DLMB na oficerów tych specjalności i możliwości ich pozyskania prezentuje tabela nr 34. Największe możliwości w wydzieleniu tej grupy oficerów posiada wydział służb komendy WOSL i zakład szkolenia lotniczego, mniejsze możliwości w tym względzie posiadają katedra taktyki i zakład zabezpieczenia lotów. Podobne rozwiązanie znajduje zastosowanie w odniesieniu do części oficerów stanowiska dowodzenia RD DLMB /dowódca SD, nawigatorzy naprowadzania i dyżurni oficerowie operacyjni SD/. Możliwość zabezpieczenia potrzeb etatowych RD DLMB w tym względzie, posiada jedynie zakład szkolenia lotniczego oddziału szkolenia WOSL i wydział szkolenia CDL. Na uwadze należy mieć tu szczególnie dowódcę stanowiska dowodzenia i nawigatorów naprowadzania, posiadających aktualnie uprawnienia w zakresie naprowadzania, kontroli i zabezpieczenia nawigatorskiego lotów. Natomiast w przypadku doboru oficerów kierunkowych stanowiska dowodzenia, celowym - jak potwierdzają to badania - jest uwzględnienie w źródłach doboru oficerów zakładu przedmiotów ogólnokształcących i kadry kierowniczo-administracyjnej oddziału szkolenia, zmniejszając w ten sposób nadmierne obciążenie innych zakładów szkolenia. Oficerowie kierunkowi stanowiska dowodzenia stanowią grupę, względem której stawiane wymagania w zakresie kwalifikacji są najniższe spośród omawianych dotychczas stanowisk funkcyjnych RD DLMB. Biorąc jednak pod uwagę konieczność rotacji kadry i wynikającą z tego faktu potrzebę zamienności pełnionych funkcji w RD DLMB, ze wszech miar wskazane jest stopniowe wdrażanie tych oficerów do zadań wydziałów operacyjnego i rozpoznawczego.

ZESTAWIENIE POTRZEB KADROWYCH WYDZIAŁU SŁUŻB I STANOWISKA DOWODZENIA ZE WSKAZANIEM ŹRÓDEŁ REKRUTACJI I ICH MOŻLIWOŚCI W ZAKRESIE ILOŚCI WYDZIELANYCH OFICERÓW.

Lp.	Nazwa stanowisk funkcyjnych w RD DLMB	Ilość oficerów określonych specjalności	Źródła doboru kadr	K-da WOSL	Oddział Szkolenia					CDL	
				Wydział służb	Kadra kier.-administr.	Katedra Taktyki	Zakład szkolenia lotn.	Zakład Zabezp. Lotów	Zakł. Przedm. Ogólnokszt.	Wydział Szkolenia	Razem
1	Wydział służb	1	Starszy nawigator dywizji	-	-	1	-	-	-	-	1
2		1	Pomocnik starszego nawigatora	-	-	-	1	-	-	-	1
3		1	Szef strzelania powietrznego	1	-	-	-	-	-	-	1
4		1	Szef zabezp. wysokośc. i ratown.	-	-	-	-	1	-	-	1
5	Stanowisko dowodz.	1	Dowódca SD	-	-	-	1	-	-	-	1
6		2	St. nawigator naprowadzania	-	-	-	2	-	-	-	2
7		2	Dyżurny operacyjny	-	-	-	-	-	-	2	2
8		6	Oficer kierunku	-	3	-	-	-	3	-	6
Łączna obsada etatowa poszczególnych elementów struktury organizacyjnej WOSL i CDL				12	25	20	32	24	12	22	15 147

Zarówno potrzebę jak i możliwość takiego rozwiązania sugerują doświadczenia uzyskane w minionych latach szkolenia RD DLMB. Znacznie mniejsze obciążenie oficerów kierunkowych w realizacji zadań szkoleniowych RD DLMB, umożliwia wykorzystanie ich w najbardziej czasochłonnych przedsięwzięciach wydziałów operacyjnego i rozpoznawczego. Stąd też, w doborze tej grupy oficerów biorąc pod uwagę ich kwalifikacje - należy mieć na uwadze, aby przynajmniej 2 - 3 oficerów tej specjalności można było wykorzystać jako oficerów wydziału operacyjnego lub rozpoznawczego. Tak prezentowana kolejność poszczególnych stanowisk funkcyjnych RD DLMB i problem doboru kadr na te stanowiska, uwzględnia z jednej strony hierarchię, z drugiej natomiast wiele wspólnych cech tej grupy oficerów, wynikających z wykształcenia, zajmowanych dotychczas i obecnie stanowisk służbowych jak i perspektywy doskonalenia ich kwalifikacji i związanej z tym możliwości zamienności i awansu według przyjętej hierarchii stanowisk funkcyjnych w strukturze organizacyjnej RD DLMB. Znacznie odmienne wymagania w zakresie kwalifikacji, uwzględniane winny być w procesie doboru kadr do pozostałych wydziałów i stanowisk RD DLMB. Problem dotyczy przede wszystkim zasobu wiedzy specjalistycznej, umiejętności i doświadczenia w określonych dziedzinach zabezpieczenia działań bojowych lotnictwa. W przypadku doboru i planowania szkolenia doskonalącego oficerów wydziału łączności i ubezpieczenia lotów wymagane jest uwzględnienie szczególnie problematyki zabezpieczenia bojowego /ubezpieczenia lotów/ i technicznego /zabezpieczenie techniczne sprzętu łączności, informatycznego i zautomatyzowanych systemów dowodzenia/ działań bojowych lotnictwa[1]. Oficerowie tego wydziału

1. Ustalenia dotyczące działań bojowych /LF i LWL/,ASG,W-wa 1986 r.

powinni być przygotowani i szkoleni w zakresie:

- ogólnej znajomości wymogów stawianych łączności oraz podstawowych zasad jej organizacji;
- zalet i wad poszczególnych systemów łączności radiowej, przewodowej i radioliniowej;
- praktycznego posługiwania się technicznymi środkami łączności znajdujących się na wyposażeniu DLMB;
- zasad i sposobu prowadzenia rozmów przez techniczne środki łączności z uwzględnieniem przestrzegania zasad tajnego dowodzenia;
- sposobów utrzymywania łączności w warunkach zakłóceń stosowanych przez nieprzyjaciela;
- zasad prowadzenia korespondencji w sieciach powietrznych;
- znajomości podstawowych danych taktyczno-technicznych sprzętu łączności znajdującego się na wyposażeniu DLMB;
- znajomości organizacji łączności przewodowej i radiowej;
- zasad i sposobów przekazywania danych w odpowiednich sieciach i kierunkach łączności radiowej i przewodowej, organizacja łączności współdziałania;
- składania meldunków propozycji niezbędnych do decyzji dowódcy DLMB oraz znajomości dokumentów opracowywanych przez oficerów służby łączności i ubezpieczenia lotów w DLMB;
- charakterystyk zakłóceń radiowych oraz znajomości zasad i sposobów ochrony łączności przed zakłóceniami;
- przeznaczenia i charakterystyk węzłów łączności ich elementów oraz umiejętności stawiania zadań, dowodzenia i kierowania pracą zespołów podczas rozwijania, eksploatacji, zwijania i przemieszczania węzłów łączności;

- znajomości zasad organizacji ochrony i obrony, maskowania wzrokowego i elektronicznego elementów łączności;
- zasad planowania, organizacji zaopatrzenia, magazynowania oraz konserwacji sprzętu i materiałów łączności;
- znajomości przepisów prowadzenia korespondencji radiowej i radioliniowej oraz rozmów telefonicznych na "hasło".

Ubezpieczenia lotów:

- przeznaczenie i zadania służby ubezpieczenia lotów;
- rozmieszczenie elementów systemu ubezpieczenia lotów, możliwości i zasady bojowego wykorzystania;
- znajomość urządzeń, przepisów i instrukcji, dotyczących ubezpieczenia lotów;
- podstawowe dane taktyczno-techniczne, zasady pracy i budowa urządzeń ubezpieczenia lotów.

Uwzględniając powyższe wymagania w prowadzonych badaniach ustalono, że wymagania te spełniają oficerowie wydziału łączności i ubezpieczenia lotów Komendy WOSL oraz większość wykładowców zakładu ubezpieczenia lotów. Z dotychczasowych doświadczeń w doborze i szkoleniu oficerów wydziału łączności i ubezpieczenia lotów RD DLMB nasuwa się wniosek dotyczący konieczności kierowania przynajmniej jednego oficera tej specjalności z komendy WOSL. Podyktowane jest to faktem bieżącego zajmowania się problematyką łączności i ubezpieczenia lotów na szczeblu porównywalnym z DLMB. Dodatkową korzyścią wynikającą z takiego układu w obsadzie etatowej wydziału łączności i ubezpieczenia lotów RD DLMB jest wzbogacanie i uzupełnianie wiedzy wykładowców w aktualnie obowiązujące tendencje w organizacji łączności i ubezpieczenia lotów w oddziałach i związkach taktycznych wojsk lotniczych. Proponowany wariant doboru kadr do

wydziału łączności i ubezpieczenia lotów RD DLMB przedstawia tabela nr 35. W tabeli tej wyszczególnione zostały stanowiska szefa wydziału organizacyjno-ewidencyjnego i szefa wydziału kadr RD DLMB, na które z reguły wyznaczani są oficerowie tych specjalności, aktualnie wykonujący obowiązki w tego samego rodzaju wydziałach, komendy WOSL. Biorąc pod uwagę tak nieliczną obsadę etatową wymienionych dwóch wydziałów oraz ograniczony udział w szkoleniu RD DLMB, głębsze rozpatrywanie tego problemu nie jest celowe. Sprawdzany w ciągu kilku ostatnich lat funkcjonowania RD DLMB, dobór oficerów pionu wychowawczego, jak wykazują badania, był prawidłowy. Stan taki potwierdzają i oceny uzyskiwane przez oficerów tego pionu w kolejnych ćwiczeniach dowódczo-sztabowych z udziałem RD DLMB. Na szefa pionu wychowawczego RD DLMB został powołany kierownik zakładu nauk społecznych. Na pozostałe trzy stanowiska wyznaczano po jednym oficerze z wydziałów politycznych Komendy WOSL i CDL i jednego z zakładu nauk społecznych /patrz tabela nr 35/. Uzyskiwane przez ten zespół wysokie efekty szkoleniowe, wskazują na potrzebę uwzględniania w doborze kadr do tego pionu dotychczas obowiązujących kryteriów, które polegały na tym, że stanowiska w pionie wychowawczym obejmowali oficerowie posiadający ukończoną WAP i bogatą praktykę na podobnych stanowiskach służbowych. Niewiele niższe kwalifikacje posiadali pozostali dwaj oficerowie zajmujący stanowiska starszych instruktorów pionu wychowawczego. W doborze oficerów tej specjalności, bardziej niż czyni się to w stosunku do pozostałych oficerów, poza wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem uwzględnione muszą być takie cechy osobowości jak kultura

ZESTAWIENIE POTRZEB KADROWYCH WYDZIAŁÓW ŁĄCZNOŚCI I UBEZPIECZENIA LOTÓW, POLITYCZNEGO KADR I ORGANIZACYJNO-EWIDENCYJNEGO ZE WSKAZANIEM ŹRÓDEŁ REKRUTACJI I ICH MOŻLIWOŚCI W ZAKRESIE ILOŚCI WYDZIELANYCH OFICERÓW.

Lp.	Nazwa stanowisk funkcyjnych w RD DLMB		Ilość oficerów określonej specjalności	Źródła doboru kadr: Komenda WOSL – Wydział polityczny	Komenda WOSL – Wydz. łączn. i RUL	Komenda WOSL – Wydział kadr	Komenda WOSL – Wydział organiz.-ewidenc.	OSz – Zakł. przedm społ.-polit.	OSz – Zakł. ubezp. lotów	CDL – Wydział polityczny	Razem
1	Wydz. łączn.	Szef Wydziału Łączności i UL	1		1						1
2		Starszy oficer	4						4		4
3	Szef Wydziału Kadra		1			1					1
4	Szef Wydz. Organizacyjno-ewidencyjnego		1				1				1
5	Wydz. Polit.	Szef Wydziału Politycznego	1					1			1
6		Zastępca Szefa Wydz. Politycznego	1					1			1
7		Starszy Instruktor	2	1						1	2
Łączna obsada etatowa poszczególnych elementów struktury organizacyjnej WOSL i CDL				9	9	4	2	17	24	4	69 11

osobista, charakter, inteligencja i zgodność postępowania w życiu zawodowym i osobistym z głoszonymi poglądami i zasadami postępowania.

Zarówno prowadzone obserwacje jak i analiza zadań wykonywanych przez oficerów wydziału służb techniki i zaopatrzenia, potwierdzają najwyższe zróżnicowanie profesjonalne oficerów tego wydziału, jak również najszerszy i najbardziej zróżnicowany charakter realizowanych zadań. Potwierdza to problematyka obowiązująca oficerów tego wydziału, stanowiąca jednocześnie swego rodzaju kryterium w doborze kadr i ustalaniu problematyki szkoleniowej dla oficerów tych specjalności w ramach RD DLMB.

Zakres zagadnień związanych z zabezpieczeniem tyłowym i techniczno-specjalnym DLMB, obejmuje:

- strukturę organizacyjną i zadania służb technicznych i zaopatrzenia WLF;
- ogólne zasady materiałowo-technicznego /gospodarczo-bytowego/ zabezpieczenia oddziałów i związków taktycznych WLF;
- znajomość czynności i obowiązków podczas planowania organizacji i prowadzenia działań bojowych;
- znajomość norm czasowych obejmujących siły i środki;
- ogólne zasady materiałowo-technicznego zabezpieczenia działań bojowych DLMB;
- znajomość danych taktyczno-technicznych samolotów znajdujących się na wyposażeniu DLMB;
- znajomość i przeznaczenie elementów materiałowo-technicznego zabezpieczenia /MTZ/;

- ogólne zasady przebazowania oddziałów i związków taktycznych WLF;
- ogólne zasady rozmieszczenia elementów MTZ, oddziałów i związków taktycznych WLF;
- zadania i organizację obrony naziemnej lotnisk i innych elementów struktury organizacyjnej DLMB;
- ogólne zasady oraz sposoby maskowania sprzętu i urządzeń tyłowych;
- znajomość sprzętu zabezpieczającego i jego możliwości;
- rodzaje zapasów środków materiałowych /ich podział, sposób gromadzenia, źródła uzupełniania/ oraz obowiązujące zasady zaopatrywania i dowozu środków materiałowych;
- dokładną znajomość organizacji pracy poszczególnych służb w warunkach polowych;
- znajomość zasad zabezpieczenia sprzętu i środków materiałowych oraz obsługi bytowo-gospodarczej oddziałów wojsk lotniczych;
- organizację remontu i ewakuacji sprzętu technicznego w czasie działań bojowych;
- znajomość struktury organizacyjnej, zadań, możliwości oraz zasad rozmieszczenia i przegrupowania jednostek i organów kierowania działalnością służb techniki i zaopatrzenia WLF;
- znajomość przepisów o ochronie i konserwacji sprzętu;
- znajomość zasad prowadzenia ewidencji materiałowej;
- znajomość opracowywania map i dokumentów obowiązujących w służbach techniki i zaopatrzenia;
- możliwości służby inżynieryjno-lotniczej w zakresie obsługi sprzętu bojowego;

- organizację zabezpieczenia techniczno-specjalnego działań bojowych DLMB;
- rozśrodkowanie, obronę, ochronę i maskowania służb technicznych;
- ogólne zasady funkcjonowania służby uzbrojenia;
- zabezpieczenie naziemne samolotów w energię elektryczną ciecze i gazy techniczne;
- ogólną organizację i zadania służby samochodowej;
- zasady przebazowania jednostek lotniczych środkami transportu kołowego;
- znajomość zasad eksploatacji pojazdów mechanicznych, organizacja obsługi technicznej;
- zasady prowadzenia ewidencji i sprawozdawczości w służbie samochodowej;
- organizację marszu oraz zabezpieczenia techniczne kolumną transportową;
- zasady organizacji i regulacji ruchu środków transportowych;
- organizację parku samochodowego;
- strukturę służby MPS;
- znajomość przepisów służby MPS;
- znajomość norm zużycia środków MPS;
- kwalifikację lotnisk, elementy lotniskowe i ich przeznaczenie;
- organizację i wykonywanie prac związanych z eksploatacją lotnisk;
- zasady funkcjonowania i organizacja służby żywnościowej i mundurowej;
- organizację, zakres i specyfikę działań służby zdrowia w warunkach polowych.

Problem doboru oficerów na stanowisko szefa wydziału służb techniki i zaopatrzenia, wymaga szczególnego traktowania, z tego też względu omówiony został w grupie oficerów dowództwa RD DLMB, względem których wymagania w zakresie wiedzy, umiejętność i doświadczenia posiadają wymiar najwyższy. Nie ulega wątpliwości, że w typowaniu oficerów na to stanowisko z uwzględnieniem tak rozległych wymagań, w pierwszej kolejności należy uwzględniać najbardziej wartościowych oficerów służb techniki i zaopatrzenia Komendy WOSL, natomiast w następnej - wykładowców tego przedmiotu z katedry taktyki oddziału szkolenia i CDL. Jak wykazują badania, problem obsady stanowiska zastępcy dowódcy dywizji do spraw techniki i zaopatrzenia - szefa wydziału służb techniki i zaopatrzenia, był w ten sposób traktowany jedynie w początkowym okresie szkolenia RD DLMB. Taką samą zasadą, jeśli chodzi o źródło doboru należałoby stosować w przypadku rekrutacji oficerów na stanowisko starszego inżyniera dywizji - szefa służby inżynieryjno-lotniczej. Wnikliwie przeprowadzona analiza kwalifikacji wykładowców zakładu techniki lotniczej oddziału szkolenia, potwierdza w całej rozciągłości możliwość pozyskiwania pełnowartościowych oficerów na stanowiska inżynierów radio, osprzętu, uzbrojenia i eksploatacji, jak również na stanowisko szefa służby samochodowej RD DLMB. W obsadzie pozostałych stanowisk wydziału /kwatermistrz dywizji, starszy inspektor służby kwatermistrzowskiej, inspektor służby MPS oraz szef służby zdrowia/ należy głównie uwzględniać oficerów służb techniki i zaopatrzenia Komendy WOSL, natomiast oficerów oddziału szkolenia i CDL, tylko w tych przypadkach, kiedy będą posiadały w składzie osobowym oficerów tych

specjalności. Propozycję obsady stanowisk funkcyjnych wydziału służb techniki i zaopatrzenia RD DLMB oraz źródła rekrutacji oficerów określonej specjalności ilustruje tabela nr 36.

Obrona wojsk przed bronią masowego rażenia oraz obrona przeciwchemiczna stanowią bardzo istotne elementy zabezpieczenia działań bojowych lotnictwa. Za realizację przedsięwzięć wynikających z obrony wojsk przed bronią masowego rażenia i obrony przeciwchemicznej ponoszą odpowiedzialność dowódcy i sztaby wszystkich szczebli dowodzenia oraz szefowie służb w przewidzianym dla nich zakresie. Szczególną rolę w realizacji zadań wynikających z obrony wojsk przed bronią masowego rażenia i obrony przeciwchemicznej wojsk, spełniają szefowie obrony przeciwchemicznej. Biorą udział we wszystkich pracach sztabu dotyczących obrony wojsk przed bronią masowego rażenia oraz są bezpośrednio odpowiedzialni za zorganizowanie i kierowanie obroną przeciwchemiczną oraz za przygotowanie sił i środków do wykonywania zadań specjalistycznych, wykonywanych przez wojska przeciwchemiczne[1]. W związku z tym w doborze oficerów na stanowisko szefa obrony przeciwchemicznej RD DLMB należy kierować oficerów wojsk obrony przeciwchemicznej, którzy potrafią:

- organizować obserwację i rozpoznanie skażeń oraz sprawować nadzór nad komórkami prognozowania skażeń;
- organizować kontrolę napromienienia żołnierzy oraz ustalić stopień skażenia żołnierzy i sprzętu bojowego;
- organizować całkowite zabiegi specjalne i sanitarne przeprowadzone przez /oddziały/ pododdziały przeciwchemiczne;

---

1. Instrukcja o obronie wojsk przed bronią masowego rażenia. MON, 1976 r. Zabezpieczenie chemiczne działań bojowych pułku i dywizji. MON, 1981 r.

ZESTAWIENIE POTRZEB W ZAKRESIE OBSADY STANOWISK FUNKCYJNYCH WYDZIAŁU SŁUŻB TECHNIKI I ZAOPATRZENIA RD DLMB ORAZ MOŻLIWOŚCI ŹRÓDEŁ DOBORU W ZAKRESIE ILOŚCI WYDZIELANYCH OFICERÓW.

Lp.	Nazwa stanowisk funkcyjnych w RD DLMB	Ilość ofic. określonej specjaln. / Źródła doboru kadr	K-da WOSL			OSz		CDL	Razem
			St. techniki i zaopatrzenia	Wydział naboru	Dowództwo p. zaop.	Katedra taktyki	Zakład techniki lotn.	Wydział szkolenia	
1	Starszy inżynier - szef służby inż.-lotniczej	1	1	-	-	-	-	-	1
2	Starszy inżynier	4	-	-	-	-	4	-	4
3	Szef służby samochodowej	1	-	-	-	-	1	-	1
4	Kwatermistrz dywizji	1	-	-	1	-	-	-	1
5	Szef służby zdrowia	1	1	-	-	-	-	-	1
6	Starszy inspektor sł. kwatermistrz.	1	-	1	-	-	-	-	1
7	Inspektor MPS	1	-	1	-	-	-	-	1
	Łączna obsada etatowa poszczególnych elementów struktury organizacyjnej WOSL i CDL		22	7	16	20	25	22	112 10

- kierować działaniami podległych pododdziałów /oddziałów przeciwchemicznych;
- dokonać kontroli wojsk i jednostek tyłowych w zakresie ochrony przed skażeniami, udzielić pomocy w realizacji przedsięwzięć ochronnych lub zgłosić propozycje w tym zakresie;
- organizować zaopatrzenie wojsk i jednostek tyłowych w sprzęt i materiały do likwidacji skażeń oraz środki ochrony przed skażeniami;
- organizować naprawę środków ochrony przed skażeniami oraz sprzętu do likwidacji skażeń;
- sprawować nadzór nad montażem i eksploatacją urządzeń filtrowentylacyjnych.

Ponadto podczas organizacji i planowania działań bojowych:

- systematycznie prowadzić analizę i ocenę danych o rozpoznaniu broni masowego rażenia nieprzyjaciela i stanie jego przygotowania do ochrony przed jej działaniem;
- przewidywać i oceniać skutki uderzeń broni masowego rażenia na własną jednostkę oraz stopień zagrożenia pożarami;
- przygotować niezbędne do podjęcia decyzji przez dowódcę propozycji organizowania obrony przeciwchemicznej;
- opracować dane do wytycznych dowódcy o organizowaniu obrony przeciwchemicznej;
- przygotować propozycje dotyczące działań bojowych /przelotów/ w strefach skażeń i likwidacji skażeń;
- kierować systemem wykrywania skażeń;
- stawiać zadania podległym i przydzielonym pododdziałom przeciwchemicznym;
- opracować plan i zarządzeniem obrony przeciwchemicznej oraz inne dokumenty bojowe;

- prowadzić ewidencję napromienienia żołnierzy pododdziałów przeciwchemicznych;
- planować i organizować zabezpieczenia materiałowo-techniczne wojsk w sprzęt i środki przeciwchemiczne;
- ocenić właściwości ochronne terenu przed oddziaływaniem broni masowego rażenia oraz ustalać dogodne rejony do prowadzenia likwidacji skażeń;
- określać wpływ warunków atmosferycznych na użycie i rażące działanie broni masowego rażenia;
- utrzymywać w pełnej gotowości sprawny system wykrywania skażeń oraz ostrzegania o skażeniach;
- utrzymywać pododdziały przeciwchemiczne w pełnej gotowości do działań;
- organizować likwidację skażeń;
- brać udział w likwidowaniu skutków uderzeń bronią jądrową;
- oceniać skuteczność użycia własnej broni masowego rażenia;
- organizować powiadamianie załóg o skażeniach i zagrożeniu skażeniami;
- przygotować personel latający do powietrznego rozpoznania skażeń;
- określać zasady działań i wykonywanie lotów w warunkach skażeń przestrzeni powietrznej.

Szczególne predyspozycje w zakresie realizacji wyszczególnionych przedsięwzięć posiada z racji zajmowanego stanowiska, szef obrony przeciwchemicznej WOSL. Biorąc pod uwagę wykształcenie oraz dotychczasowy staż i doświadczenie jako szefowie obrony przeciwchemicznej RD DLMB mogą być również wykorzystywani wykładowcy szkolenia przeciwchemicznego z katedry taktyki

oddziału szkolenia i wydziału szkolenia CDL.

Podobne zasady należałoby stosować w doborze oficerów na stanowisko szefa służby meteorologicznej. W obsadzie tego stanowiska uwzględniać należy wyłącznie specjalistów służby meteorologicznej, skupionych w wydziale meteorologicznym Komendy WOSL oraz zakładzie zabezpieczenia lotów oddziału szkolenia. Kwalifikacje oficerów kierowanych na stanowisko szefa służby meteorologicznej RD DLMB powinny zapewniać sprawne wykonywanie obowiązków wynikających z tego stanowiska, wymagających szczególnie dobrego przygotowania w zakresie:

- zapewnienia dowódcy i stanowiskom dowodzenia DLMB stałych informacji meteorologicznych oraz oczekiwanych zmian pogody w rejonie bazowania i rejonie działań bojowych;
- dobowych prognoz pogody;
- organizowania meteorologicznego zabezpieczenia działań polegającego na zapewnieniu dowódcy, personelowi latającemu i stanowiskom dowodzenia informacji niezbędnych do planowania i prowadzenia działań;

Zarówno w przypadku doboru oficerów na stanowisko szefa obrony przeciwchemicznej i szefa służby meteorologicznej ze względu na jednoetatowe występowanie oficerów tej specjalności w strukturze organizacyjnej RD DLMB, ich poziom przygotowania do sprawowania tych funkcji wymaga szczególnie wnikliwej analizy i oceny.

Przeprowadzona analiza doboru chorążych i podoficerów zawodowych, wskazuje na potrzebę uwzględnienia kwalifikacji, szczególnie w przypadku obsady trzech stanowisk funkcyjnych RD DLMB. Są to dwa stanowiska dyżurnego ruchu lotniczego i stanowisko kierownika kancelarii. Na wyszczególnione stano-

wiska mogą być w doborze uwzględniani chorążowie i podoficerowie zawodowi, profesjonalnie zajmujący się wykonywaniem czynności wynikających z charakteru tych specjalności. Z tego względu, w obsadzie stanowisk dyżurnego ruchu lotniczego, jak źródło doboru można wyłącznie uznać chorążych i podoficerów sekcji ruchu lotniczego komendy WOSL, natomiast w obsadzie stanowiska kierownika kancelarii uwzględniać szczególnie chorążych i podoficerów wydziału zabezpieczenia w oddziale szkolenia WOSL. W obsadzie pozostałych stanowisk, uwzględniać proporcjonalnie obciążenie poszczególnych elementów struktury organizacyjnej WOSL i CDL. W obsadzie stanowiska pisarza - maszynisty, ze względu na brak podoficerów tej specjalności, uwzględniać wykorzystanie pracownika cywilnego. Biorąc pod uwagę sugestie kierowniczej kadry DWL, w badaniach związanych z doborem kadr do RD DLMB, dokonano oceny możliwości wykorzystania jako źródeł uzupełniających kadry oficerskiej Technicznej Szkoły Wojsk Lotniczych w Zamościu i Centralnego Ośrodka Szkolenia Specjalistów Technicznych Wojsk Lotniczych w Oleśnicy..Przeprowadzona analiza i ocena zasobów kadrowych wymienionych ośrodków szkolenia /patrz tabela nr 37, 38, 39, 40/ zarówno w wymiarze ilościowym jak i jakościowym, potwierdza ich ograniczone możliwości w zakresie zabezpieczenia potrzeb kadrowych RD DLMB. Wynika to przede wszystkim z faktu, że ponad 70 % kadry oficerskiej stanowią oficerowie z wykształceniem technicznym /WAT, TOSWL i inne szkoły oficerskie oraz uczelnie cywilne/ w większości bez praktyki dowódczo-sztabowej. W zabezpieczeniu potrzeb kadrowych RD DLMB mogą być wyłącznie uwzględniani w obsadzie stanowisk służby inżynieryjno-lotniczej, co dotyczy tylko pięciu stanowisk wydziału służb technicznych i zabezpieczenia RD DLMB.

W tym jednak przypadku celowym byłoby pozyskanie oficerów tej specjalności z COSSWL w Oleśnicy, z tego względu, że dysponuje on kadrą doświadczoną w eksploatacji podstawowego typu samolotu występującego na uzbrojeniu DLMB. Bardzo małe ilości lub całkowity brak oficerów innych specjalności niezbędnych w obsadzie stanowisk RD DLMB oraz trudności występujące w organizacji szkolenia z udziałem oficerów tych ośrodków, należy uznać za wystarczające powody nie uwzględniania ich w procesie doboru kadr. Ponadto, dotychczasowe szkolenie RD DLMB i uzyskiwane wyniki szkolenia potwierdzają zdolności WOSL i CDL w całkowitym zabezpieczeniu zarówno ilościowych jak i jakościowych potrzeb kadrowych RD DLMB /patrz tabela nr 41/. Największe możliwości w zakresie wydzielania oficerów różnych specjalności posiada oddział szkolenia WOSL, który powinien zabezpieczać obsadę 55--55 % stanowisk funkcyjnych w RD DLMB, udział komendy WOSL powinien być utrzymywany w granicach 40 - 45 % oraz CDL na poziomie 5 - 10 %. Wymagane jest jednak bezwzględne stosowanie w doborze kadr wcześniej przedstawionych kryteriów, charakterystycznych dla oficerów poszczególnych specjalności. Przeprowadzona analiza obsady stanowisk funkcyjnych RD DLMB w całym okresie jego funkcjonowania, wskazuje na potrzebę szerszego uwzględniania, szczególnie w obsadzie stanowiska dowódcy i jego zastępców, kadry zajmującej kierownicze stanowiska w strukturze organizacyjnej WOSL i CDL. Wpływa to korzystnie na podniesienie rangi szkolenia i powagi w traktowaniu obowiązków, wynikających z przydziału do RD DLMB przez pozostałych uczestników szkolenia. Występujące natomiast niejednokrotnie trudności w zabezpieczeniu na okres ćwiczeń obecności oficerów, w specjalności służby meteorolocznej i zabezpieczenia przeciwchemicznego wskazują na

Tabela nr 37

Lp.	Wyszczególnienie	l.b.	Grupy wiekowe							
			do 25	25 30	31 35	36 40	41 45	46 50	51 55	55
1	Kadra dowódcza	36	2	-	8	8	5	7	2	4
2	Kadra dydaktyczna	111	2	12	16	27	16	20	11	7
3	Pozostała kadra	32	-	1	5	9	6	4	3	4
	R a z e m	179	4	13	29	44	27	31	16	15

Struktura wieku kadry oficerskiej Centralnego Ośrodka Szkolenia Specjalistów Technicznych Wojsk Lotniczych w Oleśnicy.

Tabela nr 38

Lp.	Wyszczególnienie	l.b.	Rodzaj uczelni						
			ASG	WAT	WAP	WSO	ASG ZSRR	Cywil-ne	Inne
1	Kadra dowódcza	36	2	7	-	17	1	2	-
2	Kadra dydakt.	111	2	40	5	19	-	27	11
3	Pozostała kadra	32	2	3	3	14	1	5	6
	R a z e m	179	6	50	8	50	2	34	17

Struktura wykształcenia oficerów COSSTWL.

Tabela nr 39

Lp.	Wyszczególnienie	l.b.	Grupy wiekowe				
			do 35	36 45	46 50	51 55	55
1	Kadra dowódcza	38	7	20	4	2	5
2	Kadra dydaktyczna	130	58	37	20	5	10
3	Pozostała kadra	60	30	23	3	2	2
	R a z e m	228	95	80	27	9	17

Struktura wieku kadry oficerskiej Technicznej Szkoły Wojsk Lotniczych w Zamościu.

Tabela nr 40

Lp.	Wyszczególnienie	l.b.	Rodzaj uczelni						
			ASG	WAT	WAP	WSO	ASG NRD	Cyw.	Inne
1	Kadra dowódcza	38	-	2	5	8	-	13	2
2	Kadra dydaktyczna	130	1	48	6	30	2	14	7
3	Pozostała kadra	60	-	1	-	34	-	4	7
	R a z e m	228	1	51	11	72	2	31	16

Struktura wykształcenia oficerów TSWL.

potrzebę wyznaczania na te stanowiska po dwóch oficerów tych specjalności. Jest to przede wszystkim podyktowane niemożliwością stosowania w przypadku tych specjalności - zamienności stanowisk, możliwej do wykonania w przypadku pozostałych stanowisk funkcyjnych RD DLMB. Z uwagi na trudności w zabezpieczeniu środków transportu dla całego składu osobowego, trudności w ich zakwaterowaniu - przez cały okres szkolenia RD DLMB - stosowano ograniczenia w ilości oficerów biorących udział w wyższych formach szkolenia taktycznego. Faktycznie, we wszystkich dotychczas organizowanych ćwiczeniach, organizowanych poza terenem WOSL, brało udział około 25 - 30 oficerów, chorążych i podoficerów. Stosowanie tego rodzaju ograniczeń umożliwiało udział w szkoleniu jedynie części oficerów podstawowych wydziałów RD DLMB. Prawie całkowicie wyłączeni ze szkolenia zostali oficerowie wydziału kadr, wydziału organizacyjno-ewidencyjnego i stanowiska dowodzenia. O ile w przypadku dwóch, w pierwszej kolejności wymienionych wydziałów, ich pomijanie w szkoleniu nie ma większego znaczenia, o tyle w przypadku obsady stanowiska dowodzenia, problem szkolenia wymaga rozwiązania. Jak wykazują prowadzone badania, nie jest to możliwe przy stosowaniu dotychczas obowiązujących form i metod szkolenia operacyjno-taktycznego RD DLMB. Osiągnięcie pozytywnych rezultatów w szkoleniu kadry tych specjalności, może zapewnić jedynie szkolenie umożliwiające bezpośredni kontakt z bazą szkoleniową w postaci stacjonarnych i polowych stanowisk dowodzenia. Stworzenie takiego rodzaju warunków w szkoleniu doskonalącym obsady stanowiska dowodzenia jest także możliwe do osiągnięcia, poprzez kierowanie tej grupy specjalistów w czasie ćwiczeń, do pracy w charakterze dublerów na stanowiskach dowodzenia, realnych związków taktycznych.

MOŻLIWOŚCI WOSL I CDL W ZAKRESIE ZABEZPIECZENIA KADROWEGO RD DLMB.

Tabela nr 41

Lp	Nazwa wydziałów i stanowisk funkcyjnych RD DLMB		Ilość stanowisk		Źródła doboru kadr do RD DLMB																												Łączna ilość oficerów kwalifikujących się do szkolenia w RD DLMB
					Komenda WOSL												Oddział Szkolenia									CDL								
			oficerowie	chor.i podof.	Sztab WOSL	Wydz.operacyjny	Wydz.rozpoznawczy	Wydz.łączn.i UL	Wydział służb	Służby techn. i zaopatrzenia	Wydział kadr	Wydz.meteorolog.	Wydz.org.ewidenc.	Wydz.polityczny	Kursy i przeszkolenia	Pułk zaopatrzenia	Kadra kierownicza i administracyjna	Katedra taktyki	Zakład Szkolenia Lotniczego	Zakład zabezpiecz. lotów	Zakład techniki lotniczej	Zakład przedm. społ.-polit.	Zakład przedm. ogólnokształc.	Zakład wychowania fizycznego	Komenda CDL	Wydział polit.	Wydział szkolenia							
1	Dowódca		1						1									1	1						1			4					
2	Szef sztabu		1															2									1	3					
3	Zastępca ds.liniowych		1		1				1											1								3					
4	Zastępca ds.techn.i zaop.		1							1						1		1									1	4					
5	Sztab	Szef służby meteo	1		1							2																3					
6		Szef zab.chemicznego	1		1													1									1	3					
7		Wydział operacyjny	8	1		3/1x												4	4								1	12/1x					
8		Wydział rozpoznawczy	5				2											3										5					
9		Stanowisko dowodz.	11	2	0/2x				2								3	2	5				3	1				16/2x					
10		Wydz.łączn.i UL	5					2												4								6					
11		Wydz.org.-ewidenc.	1	1									1				0/1x											1/1x					
12		Kancelaria		2		0/1x											0/1x											0/2x					
13	Wydział polityczny		4											2								4				1		7					
14	Wydział służb		4	1					1/1x									1	4	1								7/1x					
15	Wydział kadr		1	1							1						0/1x											1/1x					
16	Wydział służb TiZ		10							2						4					6							12					
Razem			55	8	3/2																												
Obsada etatowa poszczególnych elementów strukt.organiz.WOSL i CDL					3	9	3	9	12	22	4	7	2	9	11	16	25	20	32	24	25	17	12	11	3	3	22	87/8 301					

x - dotyczy chorążych i podoficerów

Podobne stanowisko w sprawie szkolenia doskonalącego obsady stanowiska dowodzenia, zajęła objęta badaniami kierownicza kadra związków taktycznych i Dowództwa Wojsk Lotniczych. W tak organizowanym szkoleniu można zrezygnować wyłącznie z udziału dyżurnych ruchu lotniczego na bieżąco pełniących dyżury w służbie ruchu lotniczego, z racji zajmowanych stanowisk służbowych w strukturze organizacyjnej komendy WOSL. Pewne ograniczenia udziału w takiej formie szkolenia, mogą być również uwzględniane wobec kadry dydaktycznej z zakładu szkolenia lotniczego, odbywającej regularnie praktyki na stanowiskach nawigatorów naprowadzania i dowódców stanowisk dowodzenia. Znajomość i orientacja kadry RD DLMB w aktualnych problemach związanych ze szkoleniem i użyciem lotnictwa wymaga uwzględniania udziału jej w różnego rodzaju odprawach, naradach i szkoleniach organizowanych zarówno na szczeblu WOSL jak i DWL.

2.3. R o t a c j a k a d r .

Rotacja, to planowane lub wynikłe z konieczności zmiany i przesunięcia personalne w ramach struktury organizacyjnej poszczególnych wydziałów lub między poszczególnymi wydziałami RD DLMB. Dokonując analizy doboru, szkolenia i rotacji kadr w dotychczasowym okresie funkcjonowania RD DLMB ustalono, że przy prawidłowym doborze kadr, głównym czynnikiem warunkującym wielkość i częstotliwość dokonywanych zmian w obsadzie etatowej, stanowić powinno osiągnięcie wymaganego poziomu przygotowania do pracy na zajmowanych stanowiskach funkcyjnych. Najbardziej dogodny okres w planowaniu rotacji kadr, stanowi zakończenie roku szkoleniowego połączone z planowaniem przedsięwzięć szkoleniowych na rok następny. Każdorazowe zakończenie

roku szkoleniowego poza innymi przedsięwzięciami powinno obejmować analizę i ocenę indywidualnych efektów szkolenia, każdego z członków zespołu. Otrzymane tą drogą opinie i charakterystyki, stanowić powinny podstawę w planowaniu obsady stanowisk RD DLMB na rok następny z jednoczesnym uwzględnieniem doboru i rotacji kadr. Uzyskane wyniki badań dotyczące tej problematyki wskazują na potrzebę ustalenia wyraźnie sprecyzowanych norm czasowych, dotyczących długotrwałości szkolenia w strukturze organizacyjnej RD DLMB. Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że przy prawidłowym doborze kadr, szkolenie na każdym stanowisku nie powinno trwać dłużej, jak dwa latam W przypadku braku gwarancji osiągania zadowalających wyników szkolenia na zajmowanym i kolejnych wyższych stanowiskach, oficerowie po 2-letnim stażu powinni być wyłączani z dalszego szkolenia i uwzględniani jako rezerwa w uzupełnianiu doraźnie powstałych braków w obsadzie etatowej RD DLMB. Dłuższy okres szkolenia na tym samym stanowisku funkcyjnym byłby konieczny jedynie w przypadku trudności pozyskania innego oficera tej samej specjalności, jak ma to miejsce w przypadku szefa obrony przeciwchemicznej. Przestrzeganie tych ustaleń zapewni przeszkolenie większej ilości oficerów oraz będzie zapobiegało nadmiernemu obciążaniu dodatkowym obowiązkiem tej samej grupy oficerów.

Zróżnicowanie w kwalifikacjach i specyfika w przedsięwzięciach realizowanych przez oficerów poszczególnych wydziałów i stanowisk funkcyjnych powoduje, że część z nich nie może być uwzględniana w szerokopojętej rotacji /wydziały techniki i zaopatrzenia, łączności i ubezpieczenia lotów, kadr i organizacyjno-ewidencyjny oraz pion wychowawczy/. Znacznie większa swoboda w dokonywaniu zmian w obsadzie stanowisk zarówno wewnątrz, jak

i między wydziałami, jest możliwa do zastosowania na stanowiskach dowódcy, szefa sztabu, zastępcy dowódcy do spraw liniowych oraz stanowiskach wydziałów operacyjno-rozpoznawczego, wydziału służb i stanowiska dowodzenia, stanowiących szeroką bazę stopniowego przygotowywania oficerów do obejmowania coraz wyższych stanowisk funkcyjnych w strukturach organizacyjnych poszczególnych wydziałów oraz w strukturze organizacyjnej RD DLMB. Szczególnie trudne są do zrealizowania zmiany w obsadzie stanowisk jednoetatowych /szef obrony przeciwchemicznej i szef służby meteorologicznej/. Każda zmiana na tych stanowiskach, wiąże się koniecznością poszukiwania oficerów tej specjalności poza strukturą organizacyjną RD DLMB. Ponadto w przypadku planowanych zmian na tych stanowiskach, wymagane byłoby kierowanie oficerów, będących w stanie wywiązywać się ze swoich obowiązków, praktycznie z chwilą wyznaczenia ich na te stanowiska. Nie występuje tu bowiem możliwość stopniowego zaznajamiania ich z obowiązkami funkcyjnymi przez bardziej doświadczonych oficerów, jak to może mieć miejsce w wydziałach o wieloosobowej obsadzie etatowej. Stąd też, celowym byłoby przynajmniej okresowe utrzymywanie na tych stanowiskach dwóch oficerów. Utrzymanie RD DLMB w wymaganej kondycji dowódczo-sztabowej - co potwierdzają badania - możliwe jest do zachowania przy tzw. rotacji zewnętrznej nie przekraczającej 20 % stanu etatowego tegoż dowództwa. Przestrzegany oczywiście przy tym powinien być warunek zachowania określonych proporcji w odniesieniu do wszystkich wydziałów i pojedynczych stanowisk RD DLMB. Wynikałoby z tego, że w każdym dwuletnim cyklu szkolenia zmiany dokonywane byłyby na 10 - 12 stanowiskach funkcyjnych. Pozwala to, bez odczuwalnej szkody, na dokonywanie zmian w poszczególnych

wydziałach w ilości 1 - 2 oficerów, a nawet trzech oficerów w wydziale techniki i zaopatrzenia. Unikać jednak należy jednoczesnego dokonywania zmian na stanowiskach szefów wydziałów i ich zastępców, czy też np. w grupie dowódcy i jego zastępców, jednoczesnej zmiany na stanowisku dowódcy i szefa sztabu lub też dowódcy i jego zastępcy do spraw liniowych. Przy zastosowaniu dotychczasowego charakteru rotacji zewnętrznej, doprowadza się do znacznie przekraczającej ją rotacji wewnętrznej, co powoduje, że w kolejnym etapie szkolenie 70 - 80 % oficerów rozpoczyna działalność na nowych stanowiskach funkcyjnych. Jak wykazują badania, dotychczasowe funkcjonowanie RD DLMB nie pozwalało na prowadzenie rzetelnej i planowej działalności w rozmiarach i charakterze dokonywanej rotacji kadr. Prowadzone zmiany i uzupełnienia na stanowiskach funkcyjnych, dokonywane były najczęściej w rezultacie zmian i przesunięć kadrowych w strukturach organizacyjnych WOSL i CDL. Należy to uważać za proces naturalny w działalności kadrowej wymienionych instytucji, lecz uwzględniać go jako jeden z ważniejszych czynników decydujących o tempie i rozmiarach rotacji kadr w dalszej działalności szkoleniowej RD DLMB. Zarówno w doborze jak i rotacji kadr należy mieć na uwadze zachowanie proporcji w pozyskiwaniu oficerów z poszczególnych komórek organizacyjnych WOSL i CDL.

x

x x

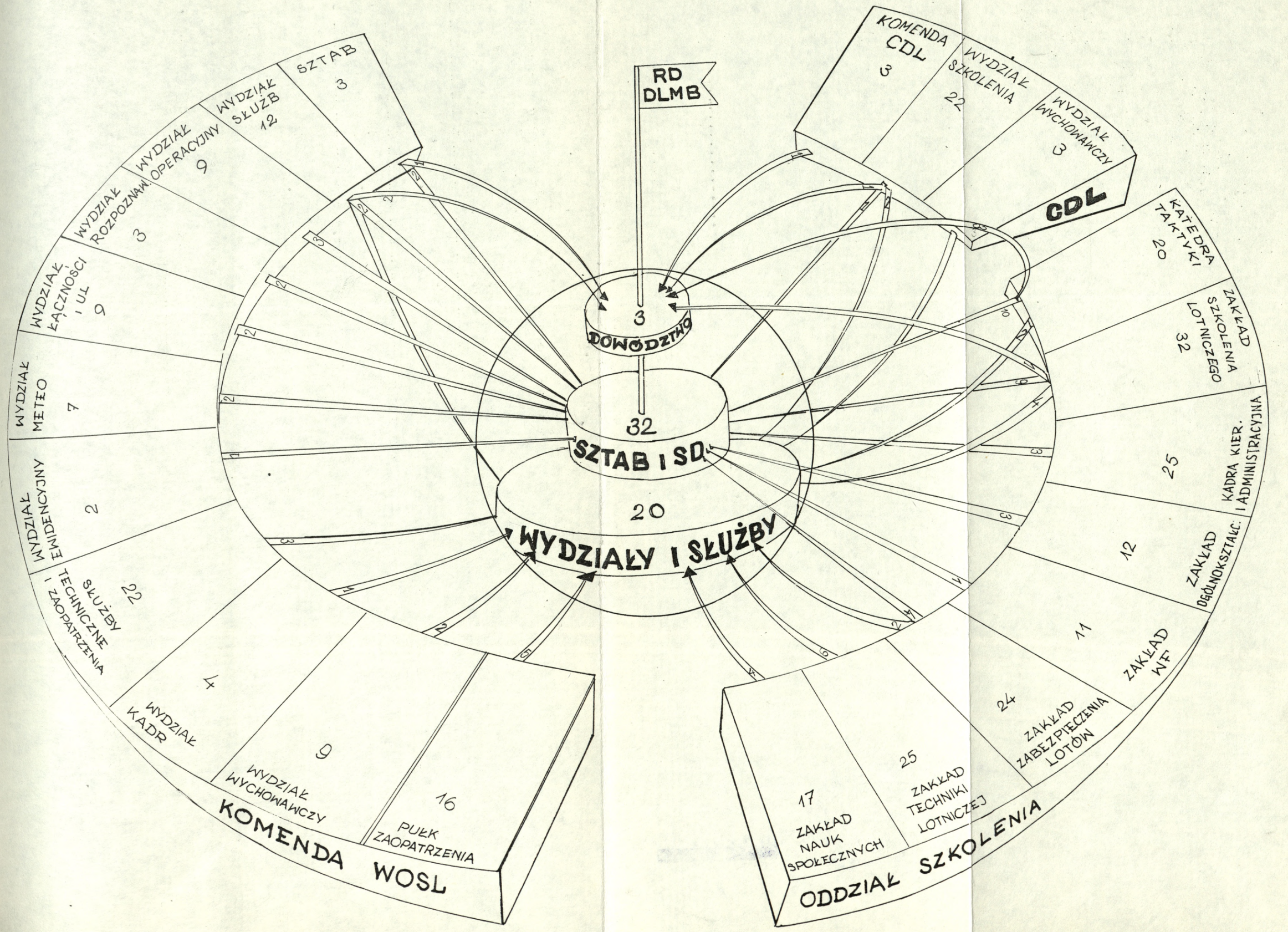
Zaprezentowane wyniki badań oraz podstawowe wnioski i propozycje dotyczące zmian i usprawnień procesu szkolenia RD DLMB nie określają wszystkich wyznaczników decydujących o efektywności tego procesu. Dotyczą zaledwie dwóch, obejmujących wyłącz-

nie dobór i rotację kadr, nie mniej jednak w warunkach prawidłowej ich realizacji, mogących istotnie wpływać na końcowy efekt szkolenia doskonalącego RD DLMB. Tym bardziej, że ich realizacja w ramach systemu szkolenia RD DLMB, przy posiadanych zasobach kadrowych WOSL i CDL nie stanowi problemu trudnego do rozwiązania. Problematykę tą szczegółowo ilustrują rysunki nr 12 i 13.

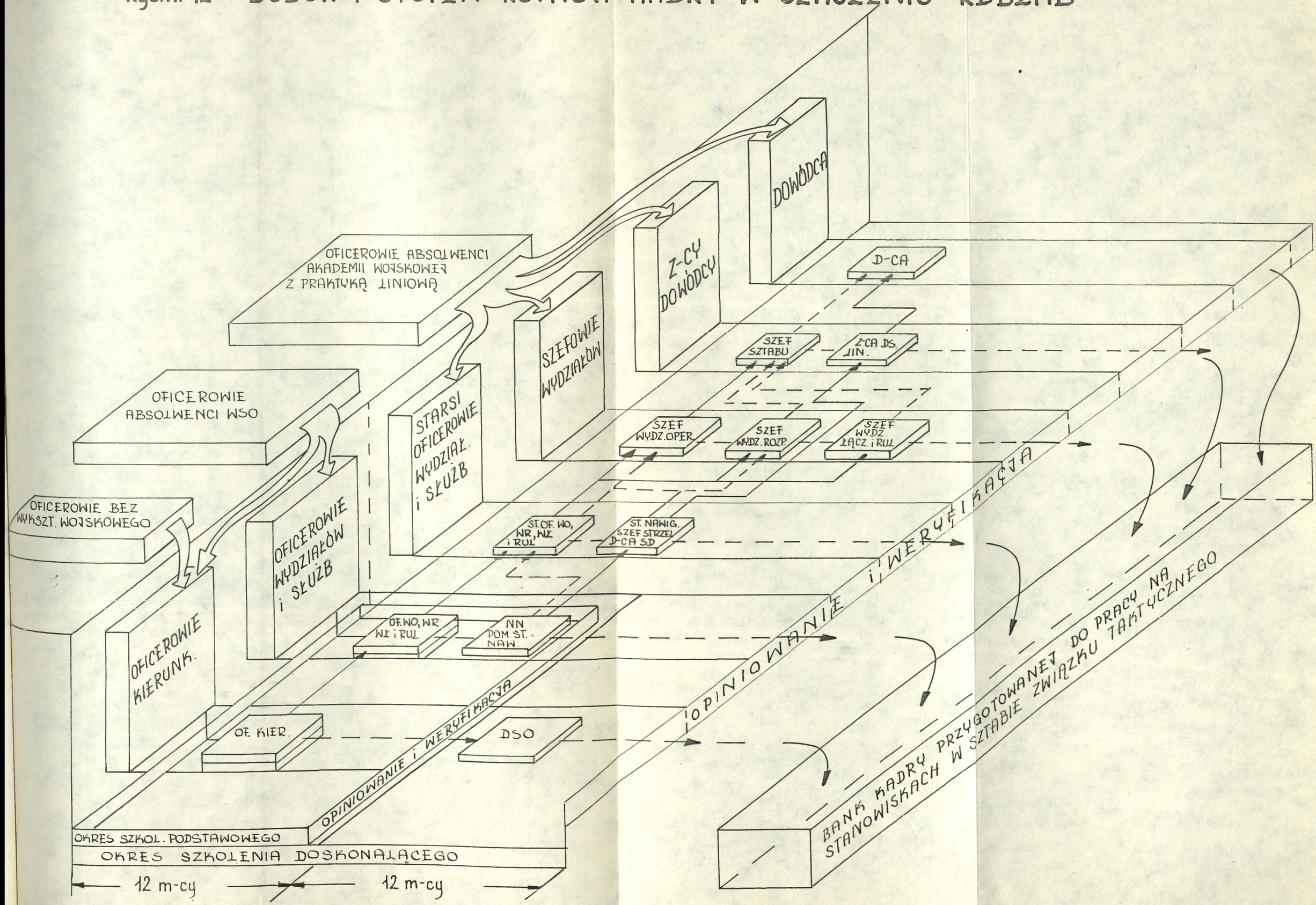
Podejmując problem badawczy związany z kryteriami doboru kadr do RD DLMB, kierowano się przede wszystkim potrzebą opracowania bardziej komunikatywnego modelu kwalifikowania kandydatów na oficerów sztabu związku taktycznego od dotychczas stosowanego, który wydaje się dalece niewystarczający. Stosowane dotychczas kryteria /wykształcenie, przebieg służby wojskowej, obecnie zajmowane stanowisko służbowe/ z pewnością nie wykazują dostatecznej wartości prognostycznej, decydującej o osiągnięciu powodzenia w szkoleniu RD DLMB, mogą jednak być uwzględnione w selekcji wstępnej. Dociekania naukowe skoncentrowano więc głównie na opracowaniu takich kryteriów, które stanowiłyby bardziej precyzyjne narzędzia doboru kandydatów do szkolenia w RD DLMB. Celem podjętych badań była próba opracowania koncepcji doboru oficerów, w której starano się uwzględnić specyfikę tego szkolenia oraz ustalić kryteria posiadające najwyższą wartość prognostyczną w zakresie określenia powodzenia w szkoleniu RD DLMB. Na etapie konceptualizacji problematyki badawczej przyjęto następujące założenia:

- droga do zmniejszenia błędu prognozy wiedzie nie przez wybór i absolutyzację pojedynczego kryterium, lecz poprzez ich spójne i kompleksowe ich rozważenie;

Rys.nr 13. MOŻLIWOŚCI DOBORU KADR Z WOSL I CDL DO RD DLMB.



Rys.nr12 DOBÓR i SYSTEM ROTACJI KADRY W SZKOLENIU RDDLMB



- kompleks kryteriów, jak i waga poszczególnych kryteriów składowych są różne w zależności od przewidywanej dla danego oficera funkcji w RD DLMB.

Zainteresowanie w prowadzeniu badań nad tym problemem wydaje się potwierdzać wagę tego zagadnienia. Nie stanowi ono jednak głównego, czy też jedynego elementu w procesie szkolenia RD DLMB, przesądzającego o efektywności tego szkolenia. Proces właściwego przygotowania rezerw kadry dowódczo-sztabowej zależy ponadto, od rangi jaką nadaje temu szkoleniu DWL i WOSL, od poziomu przygotowania kadry WOSL i CDL, od organizacji procesu szkolenia RD DLMB, ale także i od motywacji związanych z chęcią uczestniczenia oficerów w tym szkoleniu. Mimo wagi wymienionych elementów nie bez znaczenia w procesie szkolenia pozostaje praca własna oficera, jego możliwości intelektualne oraz wytrwałość i chęć zgłębienia wiedzy w szerokiej dziedzinie związanej z problemem dowodzenia wojskami.

3. SZKOLENIE REZERWOWEGO DOWÓDZTWA DLMB

Proces kształcenia w wojsku uwarunkowany jest szeregiem określonych prawidłowości i wymogów. Szczególne funkcje wojska sprawiają, że w procesie jego kształcenia występują - oprócz prawidłowości właściwych każdemu procesowi nauczania i uczenia się - również wymogi wynikające z doktryny wojennej i nauk wojskowych.

Spodziewany charakter przyszłej wojny, założenia strategiczne, operacyjno - taktyczne zasady prowadzenia walki zbrojnej oraz struktura organizacyjna Sił Zbrojnych determinują dobór celów, treści, form i metod działalności dydaktycznej wojska. Prawidłowości te powinien uwzględniać system szkolenia RD DLMB. Przeprowadzona w rozdziale pierwszym analiza dotychczasowego systemu szkolenia oraz dokonana tam w oparciu o program komputerowy ocena jego efektywności ujawniły duże niedociągnięcia oraz istotne rezerwy. Racjonalne wykorzystanie tych rezerw wymaga doboru nowych treści szkolenia oraz zastosowania innych, efektywniejszych form i metod. Rozwiązaniu tego zadania poświęcony jest ten rozdział. W rozdziale wyodrębnione zostały trzy części. W pierwszej z nich przedstawiono współczesne uwarunkowania wpływające na dobór treści szkolenia RD DLMB, akcentując głównie te które wynikają z wyobrażalnych komponentów przyszłego pola walki. Zródła i zakres tych uwarunkowań zestawione zostały na podstawie analizy literatury z zakresu dydaktyki wojskowej, dokumentów normatywnych do szkolenia Sił Zbrojnych, dokumentacji szkoleniowej RD DLMB, jak również własnych obserwacji naukowych prowadzonych podczas szkolenia RD DLMB oraz w drodze sondażu opinii poprzez ankietowanie

i wywiady z uczestnikami szkolenia i kierowniczą kadrą związków taktycznych lotnictwa.

Analiza współczesnych uwarunkowań wpływających na dobór treści szkolenia zaprezentowana została w drugiej części rozdziału, wraz z wynikającymi stąd sugestiami i propozycjami rozwiązań.

Trzecią część rozdziału poświęcono problematyce związanej z określeniem niezbędnych form i metod oraz opracowaniem podstawowej dokumentacji planistycznej szkolenia RD DLMB.

3.1. Współczesne wymagania w zakresie treści, form i metod szkolenia RD DLMB

Prezentowane w rozdziale pierwszym badania sugerują potrzebę nowego, precyzyjnego określenia współczesnych wymagań w zakresie treści szkolenia RD DLMB oraz form i metod ich przekazywania. Wydaje się być uzasadnionym ogólny ich podział na:

- wymagania o charakterze naukowo - dydaktycznym;
- wymagania związane z wyobrażalnymi komponentami przyszłego pola walki.

Treści szkolenia RD DLMB i ich dobór, muszą odpowiadać wszelkim kryterium naukowości. Nabyta w trakcie szkolenia wiedza i umiejętności stanowią jeden ze składników wdrażania ich do sprawnego, racjonalnego działania oraz kształtowania wśród szkolonych wyobrażenia o przyszłym polu walki.

Nie byłoby to możliwe, gdyby programy szkolenia zawierały treści, które są nieaktualne, nieprecyzyjne lub rozmijające się z rzeczywistością. W związku z niezwykle szybkim tempem przyrostu nowej wiedzy istnieje niebezpieczeństwo "starzenia się" treści szkolenia. Aby temu zapobiec trzeba je poddawać cyklicznej weryfikacji, która umożliwia włączanie do programów szkolenia treści dotyczących najnowszych zdobyczy nauki i techniki wojskowej.

Ważnym jest przy tym pomijanie w treściach szkolenia zbędnych szczegółów i encyklopedycznej wielowątkowości na rzecz całościowego ujmowania problemów i eksponowania podstawowych struktur poszczególnych tematów.

Kolejne wymagania mają charakter psychologiczny. Chodzi tutaj najogólniej o dostosowanie treści kształcenia do potencjalnych

intelektualnych możliwości szkolonych oraz ich profesjonalnego zaawansowania.

Wymagania natury dydaktycznej wynikają przede wszystkim z konieczności przestrzegania zasad systematyczności i korelacji[1].

Oprócz wymagań dydaktycznych w doborze treści szkolenia znaczącą rolę odgrywają określone koncepcje programowe czyli tzw. teoria doboru treści kształcenia, która szczegółowo zaprezentowana jest w anaksie do rozprawy.

Drugą grupę wymogów stanowią uwarunkowania wynikające ze spodziewanego oblicza przyszłego pola walki.

Wynikają one głównie z:

- zagrożenia zewnętrznego państwa;
- koncepcji prowadzenia wojny przez potencjalnego przeciwnika;
- rozwoju techniki wojskowej;
- doktryny wojennej Rzeczypospolitej Polskiej;
- koncepcji prowadzenia obronnych i zaczepnych operacji powietrznych;
- miejsca i roli DLMB w ugrupowaniu bojowym oraz zadań i sposobów ich realizacji stąd wynikających;
- wszechstronnego zabezpieczenia działań bojowych DLMB.

Analiza realiów polityczno - militarnych Rzeczpospolitej skłania do przyjęcia następujących uwarunkowań szkolenia i przygotowania dowództw do działań. Zakłada się, że do działań bojowych może dojść w warunkach przedłużającego się lub nagłego wzrostu napięcia w stosunkach politycznych, przy czym nieprzyjaciel jako pierwszy przejdzie do działań bojowych.

---

1. Cz. Kupisiewicz. Podstawy dydaktyki wojskowej. PWN. Warszawa 1977 s.85.

Studia materiałów źródłowych wskazują, że agresja jego sił zbrojnych może rozpocząć się zaczepną operacją powietrzną przy równoczesnym przejściu sił lądowych i morskich do działań zaczepnych z użyciem środków konwencjonalnych, bądź też broni masowego rażenia. Przykład takiej operacji stanowi wdrażana aktualnie w szkoleniu wojsk NATO koncepcja strategiczno - operacyjnego zwalczania drugich rzutów i odwodów, przyjęta do rozważań pod nazwą Fallow - on Forces Attack Concept /FOFA/[1].

Koncepcja ta zakłada atakowanie wojsk i niszczenie ważnych obiektów infrastruktury militarnej państw Układu Warszawskiego do głębokości 800 i więcej kilometrów.

Twórcy tej koncepcji uważają, że zapewni ona własnym siłom zbrojnym:

- elastyczny system ognia umożliwiający wzajemne wspieranie się wojsk w zależności od zaistniałego zagrożenia i ograniczy konieczność dokonywania manewru siłami i środkami;
- możliwość dezorganizowania i powstrzymywania dofrontowego ruchu drugich rzutów i odwodów sił zbrojnych przeciwnika;
- osiągnięcie i utrzymanie korzystnego stosunku sił, przynajmniej w strefie działań bojowych, co stworzy możliwość zadania wojskom przeciwnika maksymalnych strat w ludziach i sprzęcie;
- możliwość izolowania drugich i odwodów przeciwnika z jednoczesnym zadawaniem im dużych strat.

Działania takie stanowiłyby ogromne zagrożenie nie tyle dla wojsk co ich dowództw, a także innych obiektów na terytorium

---

1. Wojskowy Przegląd Zagraniczny Nr 182. Suplement. Warszawa 1988.

kraju. Atakowane byłyby bowiem główne siły i środki oraz newralgiczne obiekty położone poza ugrupowaniem pierwszorzutowych pułków /granica państwa/ w głąb strefy działań bojowych i dalej strefy komunikacji. Najistotniejszym wymogiem koncepcji FOFA jest posiadanie odpowiednich systemów rozpoznania i oceny sytuacji, sprawnych systemów dowodzenia i naprowadzania oraz precyzyjnych środków rażenia.

Generalnie takimi systemami twórcy koncepcji dysponują. Realizowane i rozwijane są programy takich systemów rozpoznawczych i rozpoznawczo - uderzeniowych jak AWACS, ISTARS, PLSS, AXE i inne. Do realizacji zadań uderzeniowych wykorzystywane mogą być samoloty oraz wystrzeliwane z ziemi pociski rakietowe samonaprowadzające się na cel o dużej sile i precyzji rażenia. Zwiększenie zasięgu, celności i siły ognia zintegrowanych systemów broni; wysoki poziom automatyzacji procesów decyzyjnych; automatyzacja i komputeryzacja systemów łączności i rozpoznania oraz intensywne prace nad coraz nowszymi rodzajami broni /zwłaszcza niejądrowych o sile rażenia porównywalnej z ładunkami jądrowymi małych mocy/ urzeczywistniają powyższe zagrożenia, w tym głównie dla obiektów takich jak stanowiska dowodzenia. One to bowiem poza mobilnymi stanowiskami dowodzenia jednostek pancernych przewidywane są jako główne obiekty uderzeń we wszystkich trzech strefach oddziaływania wyróżnianych w koncepcji FOFA.

Doktryna wojenna Rzeczypospolitej Polskiej stanowi fundamentalne podstawy szkolenia naszych sił zbrojnych.

Jedna z głównych zasad tej doktryny głosi, że: "... siły zbrojne Rzeczpospolitej Polskiej nie będą podejmowały żadnych działań,

które budziłyby uzasadniony niepokój innych państw o swoje bezpieczeństwo". Zakłada więc, że państwo nasze nigdy nie rozpocznie pierwsze działań wojennych. Przystąpi natomiast do wojny jeśli stanie się obiektem napaści zbrojnej nieprzyjaciela. Będąc w zgodzie z tą doktryną Rzeczpospolita zobligowana jest do otrzymywania w okresie pokoju sił zbrojnych o określonej liczebności w określonym stanie gotowości bojowej. Siły te są znacznie mniejsze niż wynika to z potrzeb czasu wojny. Ich wzrost możliwy jest w wyniku szybkiego rozwinięcia mobilizacyjnego i operacyjnego. Możliwości te polegają głównie na planowym włączeniu do istniejących lub powstających jednostek wojskowych określonych rezerw osobowych. Jednym z podstawowych czynników gwarantujących sprawność mobilizacyjnego rozwinięcia i utrzymania zdolności bojowej Sił Zbrojnych jest planowe przygotowanie odpowiednio wyszkolonych zasobów rezerw osobowych oraz racjonalne ich wykorzystanie do uzupełnienia jednostek wojskowych. Doktryna wojenna stawia szereg nowych wymogów w zakresie szkolenia dowództw i wojsk. Założenie istnienia przybliżonej równowagi sił oraz podejmowane wysiłki zmierzające do obniżenia poziomu parytetu potencjałów militarnych rodzą potrzebę uelastycznienia, a zarazem stabilizacji rozpatrywanych treści dydaktycznych oraz nowelizacji form i metod szkolenia. Respektując wynikającą z polskiej doktryny wojennej zasadę nieagresji trzeba przede wszystkim godzić się na wymóg przygotowania dowództw do organizacji i prowadzenia działań obronnych na terytorium kraju. Ponadto nieprzyjaciel rozpoczynając działania jako pierwszy posiadał będzie komfort wyboru czasu i sposobu,

a także dogodnych kierunków uderzeń, jak również właściwego przygotowania swojego potencjału ekonomicznego. Można więc przyjąć tezę, że od początku wojny inicjatywa strategiczna znajdować się będzie w ręku nieprzyjaciela.

Realia te powodują potrzebę głębszego spojrzenia w szkoleniu dowództw na charakter współczesnych działań obronnych. Stwarzają konieczność ich krytycznej analizy w celu aktualizacji i modyfikacji przyszłych treści i form szkolenia taktycznego. Pomimo, że obronny charakter doktryny Rzeczypospolitej nie zmienia podstawowych założeń operacji początkowego okresu wojny to jednak wywiera istotny wpływ na warunki i sposób użycia niektórych rodzajów wojsk /w tym i LMB/ w tej fazie działań. Przeprowadzone badania wykazały, że w dotychczasowym szkoleniu wojsk użycie LMB w operacjach obronnych wzorowane było często na rozwiązaniach stosowanych w operacjach zaczepnych[1]. Jednoznaczne określanie warunków działań LMB w operacjach obronnych jest niezwykle trudne, a to ze względu na wspomniane już możliwości wielu sposobów rozpoczęcia agresji i prowadzenia operacji zaczepnych przez nieprzyjaciela, jak i z uwagi na różne warianty użycia LMB w operacji obronnej. Tym nie mniej niezależnie od sytuacji LMB wezmie udział w niszczeniu wybranych obiektów w głębi terytorium oraz częściowo w zwalczaniu środków napadu powietrznego nad obszarem kraju. Warunki udziału oddziałów DLMB w obronnej operacji powietrznej w znacznej mierze uwarunkowane będą sytuacją w jakiej znajdą się one w chwili wybuchu działań wojennych. Najtrudniejsze warunki wystąpią w sytuacji

1. Przeprowadzone obserwacje podczas ćwiczeń RD DLMB w latach 1982-1990 wykazały, że w operacjach obronnych przydzielony wysiłek DLMB, sposoby użycia oraz inne rozwiązania są prawie takie same jak w ramach operacji zaczepnych.

niespodziewanej agresji nieprzyjaciela i zaskoczenia oddziałów DLMB w dyslokacji czasu pokoju lub podczas osiągania wyższych stanów gotowości bojowej. Wynikłe stąd problemy wymagają szczególnie wnikliwego potraktowania w treściach szkolenia rezerwowego dowództwa. Najważniejszymi z nich będą przedsięwzięcia związane z przygotowaniem dowództw do organizacji i kierowania:

- udziałem wydzielonych załóg w systemie obrony powietrznej, w odpieraniu pierwszego zmasowanego nalotu środków napadu powietrznego /ŚNP/ nieprzyjaciela;
- wyjściem spod uderzenia nieprzyjaciela i rozśrodkowaniem sił;
- udziałem w uderzeniu odwetowym;
- rozwinięciem mobilizacyjnym podległych jednostek;
- odtwarzaniem gotowości bojowej do dalszych działań.

Dowództwo i sztab DLMB wiele tych zadań będzie realizować niemal jednocześnie uwzględniając w swych decyzjach różnorodne działania nieprzyjaciela. Wymaga to niezwykle sprawnej organizacji działań, szybkiego podejmowania decyzji oraz elastycznego dowodzenia podległymi oddziałami i pododdziałami, odpowiednio do rozwoju sytuacji i decyzji przełożonych. Wobec tych problemów system szkolenia rezerwowych dowództw wymaga zarówno nowatorskiego podejścia do treści i form szkolenia.

Korzystniejsze warunki w doskonaleniu RD DLMB wystąpią przy formułowaniu treści w zakresie rozpatrywania działań DLMB po osiągnięciu pełnej gotowości bojowej przed rozpoczęciem działań wojennych. Wówczas to, jak wykazują doświadczenia z ćwiczeń, należy oczekiwać udziału podległych oddziałów w zwalczaniu obiektów rozmieszczonych w głębi terytorium nieprzyjaciela

oraz wylotu sił wydzielonych do walki ze środkami napadu powietrznego nad obszarem kraju. Przy czym w obu przypadkach działania bojowe DLMB prowadzone będą w bardzo trudnych warunkach wynikających z utrzymywania przez nieprzyjaciela przewagi w powietrzu. Przewaga ta, co potwierdzają doświadczenia z drugiej wojny światowej będąca wynikiem pomyślnie przeprowadzonych przez nieprzyjaciela operacji powietrznych jest warunkiem prowadzenia przez niego zaczepnych operacji lądowych. Ponadto aby wywalczyć i utrzymać tą przewagę nieprzyjaciel będzie dążył do rozbicia lub przełamania systemu obrony powietrznej na wybranych kierunkach oraz osłabienia lotnictwa. Rozpatrując te problemy w szkoleniu RD DLMB szczególnie wiele uwagi wymagają przedsięwzięcia decydujące o trwałości i aktywności obrony oraz możliwości wykonywania manewru sił i środków. W związku z tym lotniska bazowania DLMB i rozmieszczone na nich siły i środki na czas udziału w operacji przeciwpowietrznej, a następnie w czasie przygotowanie do kolejnych operacji będą szczególnie zagrożone uderzeniami z powietrza. Nieprzyjaciel ma możliwość oddziaływania na jej węzeł lotniskowy: lotnictwem; środkami rakietowymi lub "grupami specjalnego przeznaczenia". W wyniku oddziaływania tych sił i środków mogą zaistnieć straty w granicach 20 - 30 i więcej procent w sprzęcie lotniczym, urządzeniach lotniskowych oraz w środkach zabezpieczenia materiałowego i techniczno - specjalnego. Realia te wymagają doboru treści szkolenia uczących kierowania wyprowadzaniem podległych oddziałów i pododdziałów spod uderzenia nieprzyjaciela z powietrza, organizacji przebazowań, doraźnego wykorzystywania w nich drogowych odcinków lotniskowych.

Ponadto wymagają doskonalenia umiejętności rozśrodkowania sił i środków oraz organizacji działań przy bazowaniu eskadr lub na jednym lotnisku łącznie z eskadrami innych rodzajów lotnictwa. Jednocześnie stan ten obliguje do doskonalenia umiejętności w przywracaniu posiadanymi środkami zdolności eksploatacyjnej uszkodzonych lotnisk, odtwarzania systemu dowodzenia i łączności z podległymi oddziałami oraz likwidacji innych skutków uderzeń nieprzyjaciela.

Odrębnego potraktowania w treściach szkolenia RD DLMB wymaga problem obrony wybrzeża morskiego.
Skuteczność obrony przeciwdesantowej zależy bowiem od skorygowania działań wojsk lądowych, Marynarki Wojennej, Wojsk Obrony Wybrzeża oraz WL i OP. Specyficzne warunki działań w rejonie akwenu morskiego wymagają od RD DLMB umiejętności rozwiązywania zadań we współdziałaniu ze wszystkimi rodzajami wojsk.
Warunki działań DLMB w obronie przeciwdesantowej wybrzeża będą niezwykle skomplikowane. Możliwości manewrowe sił uderzeniowych silna OPL niszczycieli fregat i innych okrętów nieprzyjaciela wzmocniona etatowymi środkami OPL przewożonych wojsk, osłona desantu przez LM, intensywne wykorzystanie środków WRE niezwykle skomplikuje realizację zadań skutecznego zwalczania desantu.

Kształtujące się we współczesnych warunkach zasady i sposoby użycia LMB w operacjach obronnych na terytorium kraju wskazują na potrzebę szkolenia RD DLMB w zakresie umiejętności organizacji działań DLMB na szerokim froncie, niejednokrotnie na kilka różnych obiektów, a nawet kilku kierunkach, konieczności korzystania z lotnisk wysuniętych, czy też stosowania częstych manewrów siłami dywizji, wydzielanie większej liczby punktów

dowodzenia /ZSD, WSD, PN, PPN/ względnie przygotowania środków umożliwiających natychmiastowe uruchomienie potrzebnych punktów dowodzenia. Wymaga to uświadomienia oficerom konieczności rozmieszczenia w terenie dodatkowych środków dowodzenia lub uzgodnienia sposobów wykorzystania środków dowodzenia współdziałających wojsk.
Charakterystyczną cechą organizacji współczesnych działań jest konieczność gromadzenia, przechowywania, analitycznego opracowywania i selektywnego udostępniania wielkiej liczby informacji w stosunkowo krótkim czasie. Wymaga to doskonalenia oficerów RD DLMB w zakresie automatyzacji dowodzenia, szybkiego i sprawnego obsługiwania sprzętu tych systemów oraz umiejętnego korzystania z informacji przekazywanych przez te systemy.
Współczesne wymagania w zakresie treści szkolenia wynikają ponadto z miejsca i roli związku taktycznego w przewidywanym ogólnym ugrupowaniu operacyjno - strategicznym.
Z przeprowadzonej analizy sytuacji operacyjnej lotnictwo myśliwsko-bombowe może być użyte w czasie poprzedzającym pierwszy okres porażenia ogniowego nieprzyjaciela. Musi ono bowiem zapewnić swobodę przegrupowania wojsk lądowych.
W takiej sytuacji lotnictwo myśliwsko - bombowe będzie w ramach zmasowanego uderzenia ogniowego wykonywało uderzenia na obiekty pierwszej kolejności rażenia.
Oddziały lub wydzielone pododdziały DLMB mogą po odtworzeniu gotowości bojowej wziąć udział w ogniowym zabezpieczeniu podejścia wojsk z głębi, lub ogniowym przygotowaniu przeciwuderzenia/ataku/. Pozostały wysiłek DLMB przeznaczony może być na ogniowe wsparcie ataku i ogniowe wsparcie nacierających wojsk w głębi.
W pierwszym z tych okresów porażenia ogniowego użycie lotnictwa myśliwsko - bombowego jest z zasady ograniczone ze względu na

odtwarzanie gotowości bojowej po realizacji zadań związanych z zabezpieczeniem przegrupowania wojsk. Część sił dywizji może być wyznaczona do odwodu dowódcy celem wykonywania zadań wynikających z doraźnie rozwijającej się sytuacji taktycznej. Te uwarunkowania operacyjno - taktyczne w istotnym stopniu mogą kształtować szkolenie rezerwowego dowództwa.

Kolejny problem wymagający wnikliwego potraktowania w treściach szkolenia RD DLMB to problem walki radioelektronicznej /WRE/. Jak wynika z analizy literatury dotyczącej działań lotnictwa w lokalnych konfliktach zbrojnych oraz rozwiązań praktycznych, stosowanych podczas ćwiczeń, istnieje pewność powszechnego użycia przez nieprzyjaciela środków WRE. Oddziaływanie tych środków może spowodować utratę łączności pomiędzy stanowiskami dowodzenia i dezorganizacją dowodzenia siłami obrony przeciwlotniczej. Ponadto znacznie zmniejszy skuteczność działań środków ogniowych obrony przeciwlotniczej oraz spowoduje wystąpienie znacznych trudności w realizacji współdziałania lotnictwa myśliwsko - bombowego z wojskami przeciwlotniczymi i lotnictwem myśliwskim osłaniającym pododdziały i oddziały dywizji. Współczesne warunki realizacji współdziałania w operacji obronnej. zaostrzają wymagania wynikające z rozwinięcia wojsk operacyjnych i wojsk układu terytorialnego na obszarze Polski. Stwarza to nową sytuację, która wymaga zrozumienia problemu oraz kształtowania umiejętności w organizowaniu współdziałania lotnictwa myśliwsko - bombowego z wojskami operacyjnymi i tzw. "zaplecza".

Precyzyjnego uzgodnienia i realizacji współdziałania wymagają takie wspólne zadania jak: walka z desantami nieprzyjaciela wysadzonymi na tyłach wojsk; zwalczanie grup działania niekon-

wencjonalnego /szczególnie przy osłonie lotnisk, DOL, lądowisk, składów amunicji itp/, oraz odtwarzanie skutków uderzeń lotnictwa lub broni precyzyjnego rażenia. Działania te mają na celu szukanie takich rozwiązań by wykorzystując zabezpieczenie bojowe organizowane przez przełożonego, sąsiadów jak najmniej sił przeznaczyć do zabezpieczenia własnych działań.

Uwarunkowania te wymagają ustalenia i uzgodnienia:

- sposobów osłony przez lotnictwo myśliwskie grup rozpoznawczo - - uderzeniowych wykonujących zadania w głębi ugrupowania nieprzyjaciela;
- sposobów tworzenia wspólnego ugrupowania;
- sposobów wykorzystania rezultatów rozpoznania powietrznego do wykonania uderzeń lotnictwa oraz kontroli rezultatów działań;
- sposobów wykorzystania stawianych przez lotnictwo zakłóceń radioelektronicznych i uderzeń na środki obrony powietrznej nieprzyjaciela;
- sposobów zapewnienia bezpieczeństwa podczas realizacji zadań w niewielkim rejonie i ograniczonym czasie przez różne rodzaje lotnictwa;
- parametrów tras, profilów lotu, przerw czasowych pomiędzy rzutami ugrupowania oraz zasad dowodzenia w powietrzu;
- zasad wykorzystania różnych lotnisk i odtwarzenia gotowości bojowej samolotów lądujących na lotniskach współdziałania;
- sposobów wykorzystania dodatkowych sygnałów współdziałania i dowodzenia oraz innych danych wynikających z konkretnej sytuacji taktycznej o mających istotny wpływ na wykonanie zadań.

Sytuacja ta zmusza nie tyle do opracowywania nowych treści zapoznających oficerów RD DLMB z tymi problemami co do stosowania takich aktywnych form szkolenia by nie tylko poznać i zrozumieć problem lecz bazując na posiadanej wiedzy taktycznej umieć znajdywać sposoby działania umożliwiające realizację zadań przez DLMB.

W szkoleniu RD DLMB należy stworzyć możliwości opanowania umiejętności zdobywania informacji o obiektach nieprzyjaciela, w tym zwłaszcza obiektach pierwszej kolejności rażenia, oraz wykorzystania wyników rozpoznania do natychmiastowego oddziaływania ogniowego. Wymaga to przygotowania dowództw i sztabów do skutecznego planowania działań rozpoznawczych, stworzenia skutecznego i sprawnego obiegu informacji rozpoznawczej oraz doskonalenia służb rozpoznawczych w umiejętności sprawnej, terminowej informacji o rezultatach prowadzonego rozpoznania powietrznego, korygowania wcześniej opracowanych planów działań, szybkiego podejmowania różnych decyzji i przekazywania ich w formie krótkich zarządzeń do wykonawców.

Współczesne warunki działań nakazują dostrzegać w treściach szkolenia również potrzebę wszechstronnego przygotowania wojsk do działań w warunkach toksycznych skażeń przemysłowych i radioaktywnych skażeń po awariach elektrowni jądrowych.

Wielkość zagrożenia spowodowanego tymi skażeniami ujawniają występujące w świecie awarie. Zachodni stratedzy ocenili możliwości oddziaływania na przeciwnika w sposób podobny jak bronią masowego rażenia, lecz bez jej użycia. Wystarczy wykonanie uderzeń konwencjonalnymi środkami na wybrane obiekty przemysłu chemicznego i energetyki jądrowej, co spowoduje powstanie

stref różnorodnych skażeń, które mogą w poważny sposób ograniczyć działanie obronne wojsk, zwłaszcza manewr i długotrwałość przebywania stanów osobowych poza ukryciami. Jeżeli ponadto uwzględni się możliwość oddziaływania przez lotnictwo i środki precyzyjnego rażenia na cały obszar kraju, powstaje przed RD DLMB konieczność wnikliwej analizy własnych możliwości oraz przedsięwzięć niezbędnych do wykonania celem zapewnienia żywotności własnych sił.

Kolejny problem, który ciągle jest aktualny to maskowanie działań bojowych.

Współczesne warunki zmieniły tylko jego zakres i stosowane środki. Dlatego też szkolenie RD DLMB powinno pogłębiać posiadaną przez oficerów wiedzę w tym zakresie. Głównie powinni się uczyć zachowania skrytości planowanych działań bojowych, sposobów dezinformacji nieprzyjaciela odnośnie rozmieszczenia obiektów , a także charakteru: sposobu wykonania zadań, doskonalić umiejętność; organizacji działań demonstracyjnych, budowę pozornych obiektów /węzłów łączności, lotnisk itp/ oraz maskowania bezpośredniego sprzętu bojowego.

Posiadanie przez nieprzyjaciela powietrznych systemów wczesnego wykrywania i naprowadzania, współpracujących z naziemnymi systemami OP wprowadzenie do uzbrojenia samolotów myśliwskich rakiet przeciwlotniczych nowej generacji oraz doskonalenie istniejących środków OPL wymagają dokładnego zaznajomienia się oficerów RD DLMB możliwościami skutecznego ich pokonania.

Studia materiałów źródłowych wskazują, że zmniejszeniu strat załóg DLMB, prowadzących działania w warunkach silnego przeciwdziałania systemu OPL nieprzyjaciela, sprzyja przede wszystkim realizowanie zadań na małych wysokościach, atakowanie obiektów

bezpośrednio z trasy oraz przebywanie nad ugrupowaniem nieprzyjaciela w jak najkrótszym czasie, przy jednoczesnym wykorzystaniu rezultatów uderzeń ogniowych i zakłóceń środkami radioelektronicznymi systemu OPL nieprzyjaciela.

Przytoczone wymagania nie wyczerpują w pełni lecz tylko sygnalizują jego rozległość i złożoność.

Przedstawione wymagania wobec treści szkolenia wymagają w realizacji procesu doskonalenia kadr RD DLMB skutecznych form i metod szkolenia. Jak wynika z badań, te metody i formy szkolenia uwarunkowane są oprócz zaprezentowanych wymogów merytorycznych, dodatkowo szeregiem wymogów współczesnej dydaktyki.

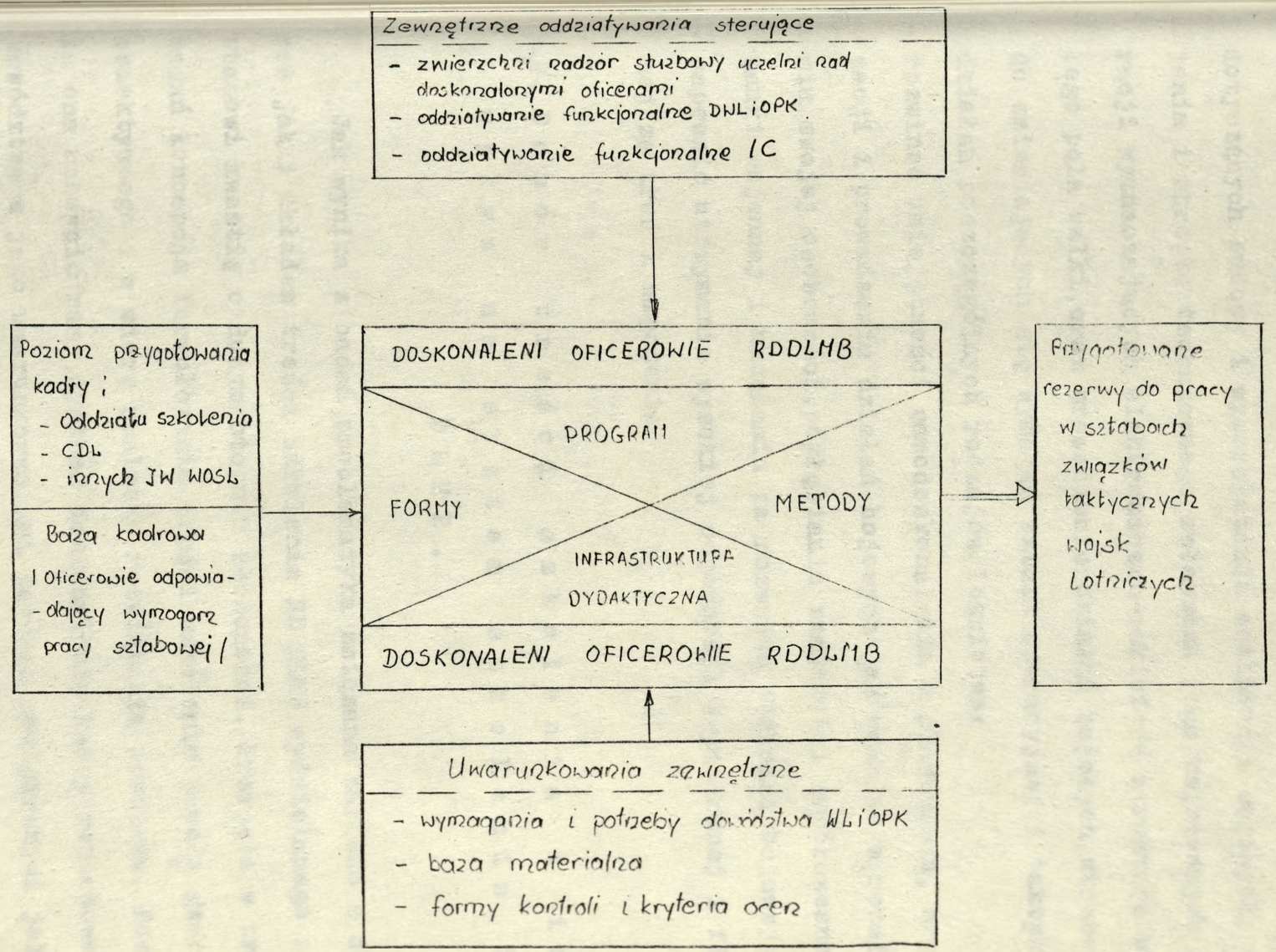
Dają się one sformułować następująco:

- szerokimi dostępnymi środkami rozwijać aktywność poznawczą szkolonych oficerów;
- rozwijać samodzielne, twórcze myślenie w trakcie rozwiązywania problemów dydaktycznych poprzez ich analizę, porównanie, analogie zdarzeń czy też syntezę;
- nie proponować szkolonym oficerom gotowej wiedzy lecz stwarzać warunki do jej zdobywania w procesie rozwiązywania zadań bojowych, technicznych tak, by zetknęli się oni z koniecznością pokonywania trudności, aby doświadczyli przyjemności poszukiwania rozwiązań równocześnie poznali sens i użyteczność tego działania;
- w maksymalnym zakresie preferować metodę pracy zespołowej /w wydziałach, grupach szkoleniowych/ stawiając za cel aktywizację oficerów do wysiłku intelektualnego pobudzanie ambicji poszukiwawczych, obiektywizację myśli, umiejętności improwizacji oraz krytycyzmu i samokrytycyzmu;

- stwarzać warunki przyswojenia wiedzy i doskonalenia umiejętności umożliwiających sprawne i efektywne dowodzenie podległymi zespołami ludzi;
- umożliwić zdobycie wiedzy i umiejętności specjalistycznych, dotyczących budowy i wykorzystania możliwości bojowych, uzbrojenia i sprzętu technicznego zwłaszcza jego najnowszych generacji wyznaczających elektroniczno - rakietową strukturę przyszłego pola walki, oraz prowadzenie działań bojowych stosownie do zmieniających się wymagań sztuki operacyjnej i taktyki działań poszczególnych rodzajów lotnictwa;
- rozwinąć umiejętności samodoskonalenia w planowaniu, organizacji i prowadzeniu działań bojowych jak również w rozwijaniu swojej osobowości pogłębianiu znajomości współczesnej nauki wojennej i nadążaniu za rozwojem techniki bojowej;
- zapewnić utrzymanie wysokiej odporności psychicznej i fizycznej za trud i zmęczenie.

3.2. Dobór treści szkolenia i ich wpływ na system szkolenia RD DLMB.

Jak wynika z badań problematyka związana zarówno z doborem jak i układem treści szkolenia RD DLMB wydzielanego z WOSL stanowi kwestię o dużym stopniu złożoności. Przyjęta w trakcie badań koncepcja formułowania treści szkolenia dawała gwarancję obiektywnego i w miarę realnego rozwiązania problemu. Pozwoliła ona uchwycić ramy systemu doskonalenia kadry rezerwowego dowództwa z jego uwarunkowaniami zarówno zewnętrznymi jak i wewnętrznymi. Koncepcję tą ilustruje rys. nr 14.



Rys. Nr 14. Zintegrowana struktura systemu doskonalenia kadr RDDLMB.

- umożliwić zdobycie wiedzy i umiejętności specjalistycznych, dotyczących budowy i wykorzystania możliwości bojowych, uzbrojenia i sprzętu technicznego zwłaszcza jego najnowszych generacji wyznaczających elektroniczno-rakietową strukturę przyszłego pola walki,oraz prowadzenie działań bojowych stosownie do zmieniających się wymagań sztuki operacyjnej i taktyki działań poszczególnych rodzajów lotnictwa;
- rozwinąć umiejętności samodoskonalenia w planowaniu, organizacji i prowadzeniu działań bojowych jak również w rozwijaniu swojej osobowości,pogłębianiu znajomości współczesnej nauki wojennej i nadążaniu za rozwojem techniki bojowej;
- zapewnić utrzymanie wysokiej odporności psychicznej i fizycznej za trud i zmęczenie.

3.2. Dobór treści szkolenia i ich wpływ na system szkolenia RD DLMB.

Jak wynika z badań problematyka związana zarówno z doborem jak i układem treści szkolenia RD DLMB wydzielanego z WOSL stanowi kwestię o dużym stopniu złożoności. Przyjęta w trakcie badań koncepcja formułowania treści szkolenia dawała gwarancję obiektywnego i w miarę realnego rozwiązania problemu. Pozwoliła ona uchwycić ramy systemu doskonalenia kadry rezerwowego dowództwa z jego uwarunkowaniami zarówno zewnętrznymi jak i wewnętrznymi. Koncepcję tą ilustruje rys. nr 14.

Według koncepcji tej w początkowej fazie precyzowania treści szkolenia określono model osobowo-zawodowy oficera sztabu oraz sformułowano czynności zawodowe wynikające z zakresu obowiązków funkcyjnych oficerów sztabu RD DLMB[1]. W trakcie badań nie zapomniano również o tym, że system dydaktyczny opracowany na rzecz doskonalenia RD DLMB winien oprzeć się na gradacji taksonomicznej celów kształcenia. W następnym etapie badań opracowano teorię doboru treści kształcenia, po czym zostały sformułowane ogólne cele kształcenia oraz cele szczegółowe bloków przedmiotowych /problemowych/. Cele te poddano szczegółowej analizie kierując się koniecznością doboru do poszczególnych grup celów właściwych im grup problemów /dyscyplin naukowych/. Nadmienić należy, że przy doborze grup problemowych wiążącą rolę odgrywały cele instrumentalne, cele osobowe ze względu na swą specyfikę wpłyną jedynie na zabiegi szkoleniowe. Szczegółowe rozwiązania tego problemu zawarto w aneksie[2] do pracy oraz załącznikach nr 10 i 11. Materiał ten mógłby stanowić podstawę doboru i układu treści szkolenia. Nie mniej jednak przeprowadzenie badań nad określeniem wzorca osobowego oficera sztabu rezerwowego dowództwa oraz określeniem sieci celów kształcenia w szkoleniu RD DLMB problemu nie wyczerpało. Wręcz przeciwnie, pozwoliło na określenie wielu nowych spraw do ustalenia, których prowadziło między innymi pełne i obiektywne określenie czterech podstawowych grup wymagań[3]:

1. Zawodowo-społecznych;

---

1. Podstawowe obowiązki funkcyjne RD DLMB /wariant/. Teczka dokumentów planistycznych RD DLMB WOSL 122/PF 41.
2. Teoria doboru treści, form i metod szkolenia RD DLMB - aneks s.
3. Cz. Kupisiewicz. Podstawy dydaktyki ogólnej. Warszawa 1976.

Spełnienie tej grupy wymagań pozwala doskonalić oficerów sztabu, dowódców w pełni zaangażowanych, aktywnych, zdyscyplinowanych i kulturalnych.

2. Naukowych;

Istota tej grupy wymogów tkwi w tym by treści programów szkolenia były merytorycznie zgodne z aktualnym stanem wiedzy operacyjno-taktycznej i specjalistycznej.

3. Psychologicznych;

Uwzględniających specyfikę pracy sztabowej, układ i treści programu kształcenia wymagają dostosowania do psychologicznych i intelektualnych możliwości percepcyjnych doskonalonych oficerów.

4. Dydaktycznych;

Uwzględniających wewnętrzną logikę poszczególnych specjalności, zasady korelacji, zarówno poziomej jak i pionowej oraz utrzymanie wielorakich związków, zależności przyczynowo-skutkowych i czasowych pomiędzy treściami poszczególnych grup problemowych jak również struktur organizacyjnych.

Ponadto należało zdecydować o koncepcji organizacji szkolenia. W trakcie badań zarysowały się dwie wiodące koncepcje. Pierwsza to koncepcja przedmiotowa, druga to koncepcja szerokich pól treściowych /problemowych/. Biorąc pod uwagę wyniki badań uwzględniających specyfikę szkolenia RD DLMB słuszną wydaje się być koncepcja szerokich pól treściowych /problemowych/. Potwierdzenie dla tego wyboru stanowią wyniki ankietowania uczestników ćwiczeń[1] w ramach RD DLMB oraz kadry dowódczej WOSL i DWL, gdzie 86 % ankietowanych, a więc znakomita więk-

1. Teoria doboru treści form i metod szkolenia RD DLMB - aneks.

szość respondentów wypowiedziała się za tą koncepcją. Na podkreślenie zasługuje fakt, że koncepcja ta bliższa była uczestnikom ćwiczeń /szkolonym/ bo około 90 % respondentów wypowiedziało się za nią. Natomiast organizator - Komenda WOSL wykazała znacznie mniejsze zainteresowanie koncepcją szerokich pól treściowych /trudności organizacyjne/ skłaniając się ku koncepcji przedmiotowej, za którą wypowiedziało się około 50 % tej grupy respondentów. Stanowisko to uzasadniała pełniejsza znajomość koncepcji przedmiotowej oraz nieskomplikowane jasne planowanie. Według tej koncepcji zresztą przebiegało dotychczasowe planowanie kształcenia stanów zmiennych w WOSL jak również szkolenia RD DLMB. Nie mniej jednak w chwili obecnej jest to już koncepcja nie do przyjęcia. Kolejny problem, który wymagał rozwiązania przed złożeniem propozycji w zakresie treści szkolenia to kwestia cykliczności szkolenia. Z analizy badań nasuwało się bowiem pytanie czy dalej ma to być szkolenie według zasady "wszystkim równo i jednakowo"[2] i co roku od początku to samo niezależnie od tego ile lat oficer uczestniczy w szkoleniu[1] czy też należałoby to szkolenie zreorganizować i zróżnicować pod względem merytorycznym i metodologicznym. Zgodnie z obowiązującymi zasadami[2] kadra uczelni wojskowych oraz wszystkich szczebli dowodzenia od szczebla oddziału /samodzielnego pododdziału/ w tym także z RD DLMB zobligowana jest do szkolenia doskonalącego w formie wewnętrznego szkolenia doskonalącego, doskonalenia dowódczo-sztabowego oraz samo-

---

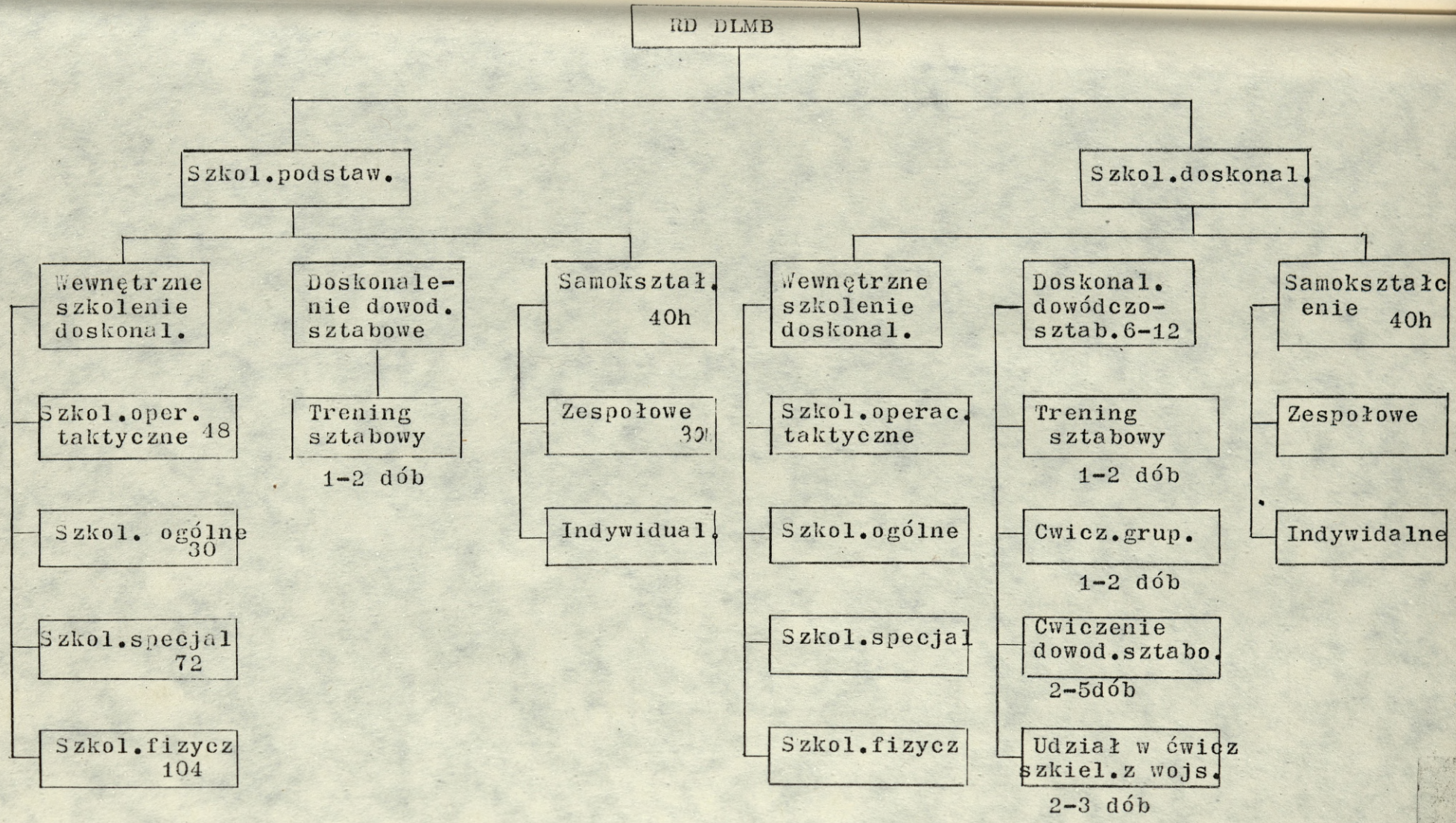
1. Wnioski na podstawie analizy szkolenia RD DLMB za lata 1982-1988.
2. Instrukcja o planowaniu działalności bieżącej w Siłach Zbrojnych. Szt.Gen.1120/83.
   -Instrukcja o organizacji procesu kształcenia w szkołach i ośrodkach wojskowych, szkolnictwa zawodowego, W-wa MON 1976.
   -Zarządzenie Szefa Sztabu Generalnego WP.

kształcenia. Uwzględniając wyniki badań nad szkoleniem RD DLMB na jego obecnym etapie mając za sobą siedmioletnie doświadczenia w tego typu działalności szkoleniowej, można postawić wniosek o rozgraniczeniu tego typu szkolenia z wydzieleniem dwóch głównych faz:

1. Szkolenie podstawowego - dla uczestników szkolenia RD DLMB w pierwszym roku, w tym głównie dla oficerów o zupełnym braku doświadczenia w pracy dowódczo-sztabowej;
2. Szkolenia doskonalącego - dla uczestników szkolenia w ramach RD DLMB w drugim i kolejnych latach szkolenia oraz dla oficerów rozpoczynających szkolenie w RD DLMB posiadających bogate doświadczenie w pracy dowódczo-sztabowej na szczeblu związku taktycznego.

Strukturę tego szkolenia przedstawia rys. nr 15. Stanowi ona syntezę wieloletnich badań systemu szkolenia RD DLMB i jest próbą rozwiązań formalnych w stosunku do nakazów dyrektywnych w zakresie wewnętrznego szkolenia doskonalącego jednostek. Daje podstawy efektywnego wykorzystania potencjału intelektualnego kadry WOSL i przygotowania na wysokim poziomie rezerw sztabowych /rezerwowych dowództw szczebla związku taktycznego/. Spełnienie wymagań merytorycznych względem treści kształcenia zaprezentowanych w pierwszej części rozdziału oraz zaprezentowanych obecnie rozwiązań systemowych pozwala na przejście do formułowania problemów /treści/ szkoleniowych. W trakcie badań przy ich formułowaniu posłużono się głównie metodą dedukacyjną[1] przy pomocy, której zdecydowano się na dobór treści szkolenia i ich struktury. W swym generalnym zamyśle sformułowano

1. J. Zakrzewski. Treść i programy kształcenia. W-wa, s.182--184 - wyróżniane są dwie metody formułowania przedmiotów: indukcyjna i redukcyjna.



Rys. nr 15 Struktura szkolenia kadry RD DLMB

rdzenie treściowe szkolenia RD DLMB, w których główny nacisk położono na szkolenie operacyjno-taktyczne. Treści te bowiem w znakomitej większości decydują o wartości programu /planu/ doskonalenia dowództwa, a więc i w efekcie końcowym o wartości rezerwowego dowództwa. Nie mniej jednak zmieniające się struktury organizacyjne wojsk, warunki jak i po części zadania dla związków taktycznych lotnictwa wynikające z pojawienia się nowych doktryn, nowego uzbrojenia rodzą potrzebę intensywnego szkolenia specjalistycznego. Różnorodność odbiorcy wymaga znacznego zróżnicowania treści w ramach poszczególnych struktur organizacyjnych RD DLMB. Treści szkolenia specjalistycznego kształtują się więc zgoła odmiennie w porównaniu do treści szkolenia operacyjno-taktycznego. Pomijając grupę ścisłego dowództwa i oficerów wydziału operacyjnego, gdzie problematyka ta wymaga szerszego potraktowania dla pozostałej grupy oficerów doskonalonych w ramach RD DLMB wymagane jest formułowanie i przekazywanie tych treści o podobnym zakresie i głębi merytorycznej. Formułując rdzenie treściowe o określonym kształcie miano głównie na względzie fakt, że nawet najbardziej szczegółowy program nauczania nie określa ostatecznie treści. Zarówno cele jak i treści szkoleniowe podlegające powyższym uwarunkowaniom są zmienne, a ich dobór i przyjęte dla ich realizacji formy przekazu winny być dobierane w myśl zasady - dokąd zmierzasz, dąż uważnie i patrz końca. Wszystko co nie jest zgodne z tą zasadą trzeba traktować jako przypadkowe i sprzeczne z teleologicznym charakterem kształcenia. Chcąc być w zgodzie z tą zasadą zaproponowano następujące rdzenie treściowe w poszczególnych działach wiedzy:

1. W dziale wiedzy ogólnozawodowej problemy:

   1.1. Organizacji działań.

   1.2. Kierowania zespołami ludzkimi.

   1.3. Sztuki operacyjnej lotnictwa.

   1.4. Oddziaływania na ludzi i zespoły ludzkie.

2. W dziale specjalistycznej problemy:

   2.1. Taktyki rodzajów lotnictwa.

   2.2. Taktyki rodzajów wojsk /łączności, chemicznych, radiotechnicznych/.

   2.3. Taktyki wojsk lądowych /zmechanizowanych, inżynieryjnych, Marynarki Wojennej, OPL, rakietowych i artylerii, pancernych/.

   2.4. Organizacji działań służb inżynieryjno-lotniczych.

   2.5. Organizacji działań służby kwatermistrzowskiej.

   2.6. Organizacji działań służby samochodowej.

   2.7. Rozpoznania wojskowego.

   2.8. Znajomości przeciwnika.

   2.9. Zasad użycia, wykorzystania i obsługi sprzętu łączności, dowodzenia na ziemi i w powietrzu oraz transmisji danych.

3. W dziale wiedzy ogólnej problemy:

   3.1. Pracy umysłowej /technologii pracy umysłowej/.

   3.2. Rozwoju myśli ekonomicznej.

   3.3. Statystyki matematycznej i informatyki.

   3.4. Praw i zasad ekonomiki wojennej.

   3.5. Etyki oraz socjologii.

4. W dziale umiejętności organizacyjno-planistycznych problemy związane z:

4.1. Formułowaniem, podziałem i określaniem zadań.

4.2. Podejmowaniem decyzji.

4.3. Prowadzeniem kalkulacji i prognoz.

4.4. Organizowaniem zespołów i ich działalnością.

4.5. Zbieraniem i przetwarzaniem informacji.

4.6. Organizowaniem i prowadzeniem szkolenia.

4.7. Organizacją i prowadzeniem kontroli.

4.8. Planowaniem i modelowaniem działań.

4.9. Koordynacją i integracją działań.

4.10. Wykorzystaniem techniki elektronicznej.

5. W dziale umiejętności intelektualnych problemy związane z:

5.1. Prowadzeniem analiz i syntez.

5.2. Przewidywaniem zdarzeń oraz tworzeniem wizji przyszłych działań.

5.3. Indukcyjnym i dedukacyjnym działaniem wraz z logicznym wnioskowaniem.

6. W dziale umiejętności wychowawczych problemy związane z:

6.1. Integrowaniem zespołów ludzkich.

6.2. Oddziaływaniem na osobowość podwładnych.

6.3. Tworzeniem właściwych stosunków międzyludzkich.

6.4. Wyjaśnianiem celów działań.

6.5. Samokontrolą oraz obiektywnym ocenianiem.

6.6. Właściwym doborem i oceną ludzi.

6.7. Przekazywaniem i rzeczową argumentacją.

6.8. Tworzeniem motywów do działań.

7. W dziale umiejętności wykonawczych problemy związane z:

A. wykorzystywaniem posiadanych środków technicznych a w tym:

7.1. Środków walki.

7.2. Technicznych środków dowodzenia.

7.3. Technicznych środków przetwarzania i przekazywania informacji /meldunków/.

7.4. Przygotowaniem, meldowaniem oceny sytuacji jak również propozycji użycia sił.

7.5. Opracowaniem dokumentacji.

7.6. Pracą na mapach.

7.7. Organizacją i wykorzystaniem stanowisk dowodzenia.

7.8. Organizacją własnego stanowiska pracy.

B. zabezpieczeniem działań bojowych a w tym:

7.9. Rozpoznaniem powietrznym.

7.10. Powszechną OPL oraz pokonaniem OPL przeciwnika.

7.11. Obrona przed bronią masowego rażenia /OPBMAR/.

7.12. Walką radioelektroniczną.

7.13. Maskowaniem.

7.14. Zabezpieczeniem inżynieryjnym.

7.15. Obrona przeciwchemiczna /OPChem/.

7.16. Zabezpieczeniem topograficznym.

7.17. Zabezpieczeniem meteorologicznym.

7.18. Zabezpieczeniem techniczno-specjalistycznym.

7.19. Zabezpieczeniem tyłowym.

8. W zakresie parametrów zdrowotnych problemy związane z:

8.1. Utrzymaniem sprawności i kondycji fizycznej.

8.2. Utrzymaniem sprawności umysłowej.

8.3. Samokształceniem.

Po sformułowaniu treści ogólnych /rdzeni treściowych/ dalszy niezwykle istotny problem to zakres treści poszczególnych problemów szkoleniowych.

W szkoleniu przedmiotowym problem ten sprowadziłby się do szerokości i głębi zagadnień poszczególnych przedmiotów. Natomiast w przyjętej koncepcji szkolenia RD DLMB zakres treści kształcenia traktowany był jako pojęcie szersze uwzględniające zarówno sferę instrumentalną jak i kierunkową szkolenia. O zakresie treści stanowiły czynności zawodowe i model osobowo-zawodowy oficera sztabu. Ten sposób formułowania zakresu treści szkolenia obligował do rozwinięcia tychże rdzeni treściowych w poszczególnych działach wiedzy w następującym wymiarze:

W dziale wiedzy ogólnozawodowej będą to takie problemy jak:

Racjonalne formy działańia zorganizowanego. Podstawowe zasady organizacji działań. Prakseologiczne podstawy dowodzenia.Kierowanie jako szczególny rodzaj działań zorganizowanych. Władza i autorytet w dowodzeniu. Akt decyzyjny. Ryzyko i niepewność w procesie decydowania. Istota, treść i zasady dowodzenia wojskami. Organizacja, obowiązki oraz zasady współdziałania sztabu związku taktycznego lotnictwa z innymi organami dowodzenia. Podstawowe założenia i zasady współczesnej sztuki operacyjnej. Zasady prowadzenia operacji obronnej i zaczepnej. Podstawowe informacje o użyciu wojsk lotniczych w operacjach obronnych i zaczepnych oraz ich udziale w obronie i natarciu. Ogólne zasady użycia lotnictwa w operacji przeciwdesantowej oraz w ogniowym porażeniu przeciwnika. Ogólna charakterystyka

operacji przeciwpowietrznej i powietrznej oraz wynikające z nich zadania dla związków taktycznych LMB.

W dziale wiedzy specjalistycznej treści obejmujące:

Zasady organizacji i podstawowe metody pracy sztabu związku taktycznego podczas przygotowania i prowadzenia działań bojowych. Przeznaczenie, zadania bojowe i warunki ich wykonania oraz organizacja i zasady bazowania związków taktycznych LMB. Ogólna charakterystyka zadań związków taktycznych wojsk lądowych w obronie i natarciu. Podstawowe wiadomości o użyciu taktycznych desantów powietrznych i grup desantowo-szturmowych, udziale dywizji jako OGM oraz porażeniu ogniowym przeciwnika w natarciu i obronie dywizji. Udział LM w osłonie obiektów i wojsk. Właściwości przebazowania oraz prowadzenia działań bojowych przez związki taktyczne LMB. Zasady organizacji łączności oraz tajnego dowodzenia. Warunki utrzymania łączności w sytuacjach stosowania zakłóceń przez przeciwnika. Podstawowe dane taktyczno-techniczne sprzętu łączności będącego na wyposażeniu związku taktycznego LMB oraz zasady jego obsługi i wykorzystania. Organizacja i zadania służb inżynieryjno-lotniczych. Ogólna charakterystyka sprzętu technicznego SIL związku taktycznego LMB. Możliwości służby inżynieryjno-lotniczej w zakresie obsługi sprzętu bojowego. Struktura organizacyjna, zadania służb technicznych i zaopatrzenia oraz ogólne zasady materiałowo-technicznego /gospodarczo-bytowego/ zabezpieczenia związku taktycznego LMB. Ogólne zasady organizacji naziemnej obrony i maskowania lotnisk oraz innych obiektów związku taktycznego LMB. Podstawowe zasady zaopatrywania i dowozu środków

materiałowych. Organizacja i zadania służby samochodowej związku taktycznego LMB. Podstawowe zasady przebazowania jednostek lotniczych środkami transportowymi ze szczególnym uwzględnieniem zasad eksploatacji pojazdów, zabezpieczenia kolumn i regulacji ruchu środków transportowych. Podstawowe zasady organizacji parku samochodowego i służb MPS w związku taktycznym. Ogólne zasady obserwacji, rozpoznania i prognozowania skażeń. Organizacja obrony przeciwchemicznej oraz podstawowe zasady likwidacji skażeń, skutków użycia broni masowego rażenia oraz powiadamiania załóg o skażeniach i zagrożeniach skażeniami. Zasady przygotowania personelu latającego do powietrznego rozpoznania skażeń oraz zasad działań i wykonywania lotów w warunkach skażeń. Poglądy na organizację i użycie sił zbrojnych państw obcych na ŚETDW. Podstawowe zadania sił powietrznych państw obcych w Europie oraz sposoby ich realizacji. Ogólna charakterystyka systemów rozpoznawczych, rozpoznawczo-uderzeniowych oraz sił i środków WRE państw obcych. Organizacja oraz możliwości systemów OP i OPL wojsk państw obcych.

W dziale wiedzy ogólnej:

Wiedza ogólna stanowi podstawę umożliwiającą rozwijanie inteligencji rozumianej jako "ogólna zdolność do rozwiązywania problemów w oparciu o sprawne procesy myślenia". Podkreślić należy, że zdobywanie wiedzy ogólnej w warunkach doskonalenia rezerwowego dowództwa ma z reguły charakter samodzielny, ponieważ większość organizowanych i proponowanych form szkolenia związana jest z kierunkiem taktyczno-specjalistycznym. Takie treści w tym dziale wiedzy jak: podstawowe zasady nauk syste-

mowych; kierunki integracyjne nauk systemowych; elementy statystyki matematycznej i ich wykorzystanie w sztuce wojennej; zasady opracowania i wykorzystania w procesie decyzyjnym algorytmów działań; pozwalają zrozumieć szczegółowe zjawiska i zasadność użycia sprzętu bojowego /technicznego/ na współczesnym polu walki. Wydaje się zasadne włączenie do działu ogólnego również wiedzy z zakresu pedagogiki, psychologii i socjologii pozwalającej na zrozumienie oraz analizę zjawisk występujących u oficera w sytuacjach wywołanych uwarunkowaniami współczesnego pola walki /lub ćwiczeń/. Jak wynika z badań poza proponowanymi treściami dla organizatorów szkolenia RD DLMB istotny problem w tym dziale wiedzy /i nie tylko/ stanowi konieczność takiego motywowania składów osobowych, aby poszczególne osoby i grupy szkoleniowe chciały samodzielnie poszerzać zakres wiedzy ogólnej i aby chciały odejść od wąskiej wiedzy profesjonalnej na rzecz działań systemowych wzajemnie ze są sprzężonych.

W dziale umiejętności organizacyjno-planistycznych:

Rdzenie treściowe w tym dziale wiedzy dla zaspokojenia obszaru wiedzy specjalistycznej różnych grup szkoleniowych, jak i całości RD DLMB wymagają rozwinięcia o takie treści jak: ryzyko i niepewność w procesie decyzyjnym; funkcje stanowisk dowodzenia w systemie dowodzenia; pojęcie aktu decyzyjnego; sztab jego struktura i rola w dowodzeniu; dowodzenie i współdziałanie związkami taktycznymi LMB; ogólne zasady podejmowania decyzji na szczeblu związku taktycznego; podstawowe zasady zbierania i przetwarzania informacji oraz organizacji i kierowania działaniami bojowymi związku taktycznego; ogólne

zasady opracowywania dokumentów bojowych /decyzji dowódcy, rozkazu bojowego, zarządzenia wstępnego, zarządzenia bojowego, wytycznych do decyzji dowódcy itp./; planowanie i organizacja działań bojowych związku taktycznego LMB; podstawowe zasady organizacji pracy poszczególnych służb w warunkach polowych; podstawowe zasady opracowywania map i dokumentów pomocniczych w poszczególnych służbach; zasady opracowywania planów i zarządzeń do obrony przeciwlotniczej, przeciwchemicznej, przeciwdywersyjnej wojsk i obiektów związku taktycznego LMB; zasady meteorologicznego zabezpieczenia działań związku taktycznego LMB /niezbędne prognozy pogody dla dowództw, sztabów i personelu latającego do planowania i prowadzenia działań/; zasady wykorzystania sprzętu komputerowego w gromadzeniu i przetwarzaniu informacji niezbędnych do analizy sytuacji oraz podejmowania decyzji przez dowódcę i szefów służb związku taktycznego LMB; planowanie i odtwarzanie zdolności bojowej oddziałów i pododdziałów związku taktycznego LMB; zasady planowania, organizacji zaopatrzenia, magazynowania oraz konserwacji sprzętu i materiałów łączności, zastosowanie środków informatyki w systemach dowodzenia; efektywność zautomatyzowanych systemów dowodzenia i ich perspektywy w dowodzeniu związkami taktycznymi lotnictwa. Analiza treści dotychczas odbytych ćwiczeń i przeprowadzonych zajęć w RD DLMB w kontekście wymogów nakreślonych w części pierwszej rozdziału wskazują, że powyższe treści przekazane poprzez odpowiedni system szkolenia uzupełnią niezbędną wiedzę z tego działu wśród doskonalonych oficerów RD DLMB.

W dziale umiejętności intelektualnych:

Umiejętności te oparte być muszą na wiedzy ogólnej. Nie są to jeszcze praktyczne działania ale najczęściej analizy myślowe prowadzone przy zastosowaniu praw i zasad logiki /dedukcji, indukcji, ekstrapolacji, analizy, syntezy, rachunku zdań itp./. W tym też kontekście zauważyć trzeba, że kształtowanie umiejętności intelektualnych w szkoleniu rezerwowych dowództw wymaga przekazania między innymi takich treści jak: psychologiczne aspekty działań; proces decyzyjny w ujęciu psychologicznym; przewidywanie zdarzeń oraz tworzenie wizji przyszłych działań; wpływ stanów psychicznych oficerów na dowodzenie; ograniczenie negatywnych reakcji psychicznych żołnierzy; analiza odsziaływania i ocena możliwości systemów. Ponieważ w szkoleniu RD DLMB problem polega na tym, aby owa "intelektualna działalność" prowadzona przecież przez każdego indywidualnie i związana z jego konkretnymi procesami psychicznymi, mogła być przedstawioną innym a następnie oceniona i skorygowana, każdorazowo treści tego działu wiedzy można zawężać i poszerzać w zależności od potrzeb szkolenia. Jak wynika z badań doskonalenie umiejętności intelektualnych wskazane jest organizować przy zastosowaniu określonych metod /burza muzgów, metoda inscenizacji/ przed ćwiczeniami czy też konkretnymi działaniami. Chociaż wymienione poprzednio treści nie wyczerpują wszystkich sytuacji jakie mogą powstać na ćwiczeniach /polu walki/ to jednak wpływają pozytywnie na kształtowanie ogólnych umiejętności intelektualnych.

W dziale umiejętności wychowawczych:

W sytuacji zmieniającej się roli, struktury i zadań obecnej służby wychowawczej /dawnego aparatu partyjno-politycznego/ problematyka umiejętności wychowawczych nabiera innego niż dotąd znaczenia. Każdy dowódca /szef, oficer/ wykonujący swoje funkcje, wykonuje je w układzie społecznym. W sytuacji kierowania /dowodzenia/ sytuacja jest jeszcze bardziej złożona i wymaga konkretnych umiejętności interpersonalnych. W tym też kontekście mówić można o integratywnym stylu kierowania /dowodzenia/, który poprawnie może funkcjonować tylko z pełnym zastosowaniem wiedzy pedagogiczno-psychologicznej oraz określonych umiejętności wychowawczych. Trudno przesądzić jaki zakres wiedzy tego rodzaju powinno posiadać rezerwowe dowództwo. Zakładając, że w każdym przypadku dowodzenia ma się do czynienia z ludźmi, niezbędnym staje się wyposażenie oficerów RD DLMB w takie treści jak: źródła powstawania procesu decydowania; osobowość a dowodzenie; psychologiczne dyrektywy sprawnego działania; zasady kształtowania wśród oficerów sztabu i podległych żołnierzy takich cech charakterologicznych jak: odwaga intelektualna, tolerancja, zdecydowanie, konsekwencja, szybkość reakcji na zdarzenia; zasady oddziaływania na osobowość podwładnych /metody oddziaływania bezpośredniego i pośredniego/; metody wdrażające do samokształcenia; nabywanie umiejętności przekonywania i rzeczowej argumentacji.

W dziale umiejętności wykonawczych:

W tym dziale wiedzy przekazywane treści kształtują głównie umiejętności i nawyki praktycznego działania w sztabie rezerwowego dowództwa /później dowództwa związku taktycznego/.

Przekazywane więc będą one głównie w formach i metodach szkolenia praktycznego w drugim etapie szkolenia RD DLMB - w "szkoleniu doskonalącym". Natomiast ich głębia merytoryczna uzależniona będzie każdorazowo od składu ćwiczących /szkolonych/ grup i ogniskowała się będzie wokół problematyki operacyjno-taktycznej /zasad użycia DLMB na współczesnym polu walki i jej zabezpieczenia/. Do podstawowych problemów niezbędnych do przekazania oficerom rezerwowego dowództwa zalicza się: organizacja, zakres i specyfika działania poszczególnych służb dywizji w warunkach polowych; organizacja i funkcjonowanie polowego systemu dowodzenia związkiem taktycznym LMB; zasady pracy na mapie i opracowania dokumentów bojowych; podstawowe zasady organizacji systemów łączności radiowej, przewodowej i radioliniowej i ich wykorzystania w praktycznym działaniu; przeznaczenie, charakterystyka węzłów łączności i ich elementów oraz zasady organizacji ochrony, obrony i maskowania elementów łączności, zasady rozmieszczania elementów systemu ubezpieczenia lotów oraz ich bojowego wykorzystania; elementy systemu materiałowo-technicznego zabezpieczenia związku taktycznego LMB, ich rozmieszczenie przeznaczenie oraz ogólne zasady zabezpieczenia i maskowania; ogólne zasady zabezpieczenia techniczno-specjalnego w służbie uzbrojenia, mundurowej i żywnościowej; organizacja kontroli skażeń i napromieniowania żołnierzy i sprzętu oraz zaopatrzenia wojsk i jednostek w sprzęt i materiały do likwidacji skażeń jak również w środki ochrony przed skażeniami; właściwości ochronne terenu i wpływ warunków meteorologicznych oraz środowiskowych na rezultaty likwidacji skutków rażenia bronią masowego rażenia /w tym awarii obiektów przemysło-

wych - elektrowni, zakładów chemicznych/; analiza możliwości taktyczno-technicznych środków walki związku taktycznego LMB oraz zasady ich wykorzystania; wykorzystanie współczesnych środków technicznych i elektrotechnicznych do opracowania dokumentacji planistycznej, decyzyjnej i sprawozdawczo-kontrolnej; zasady organizacji i prowadzenia rozpoznania powietrznego oraz opracowania wyników z rozpoznania; zasady organizacji powszechnej OPL obiektów i wojsk związku taktycznego LMB; istota i główne elementy organizacji i prowadzenia walki radioelektronicznej. Natomiast jakich dyspozycji i sprawności uczyć oraz w jakim wymiarze je eksponować zasadnym jest, decydować każdego roku przy uwzględnieniu aktualnego zakresu potrzeb tzn. ilości i jakości szkolonych oficerów oraz koncepcji formowania grup szkoleniowych.

Jak wynika z badań dokonanie właściwego doboru grup szkoleniowych, uwzględnienie ich liczebności i składu jakościowego w dużej mierze ma pozytywny wpływ na wyniki szkolenia. Przy dokonywaniu doboru tego typu grup trzeba uwzględnić liczbę kadry objętej szkoleniem, metody szkolenia, liczbę godzin wydzielonych na dany problem oraz warunki techniczno-eksploatacyjne pomieszczeń i obiektów szkoleniowych. Posiadane doświadczenia w szkoleniu RD DLMB wskazują, że celowym będzie organizowanie następujących grup szkoleniowych:

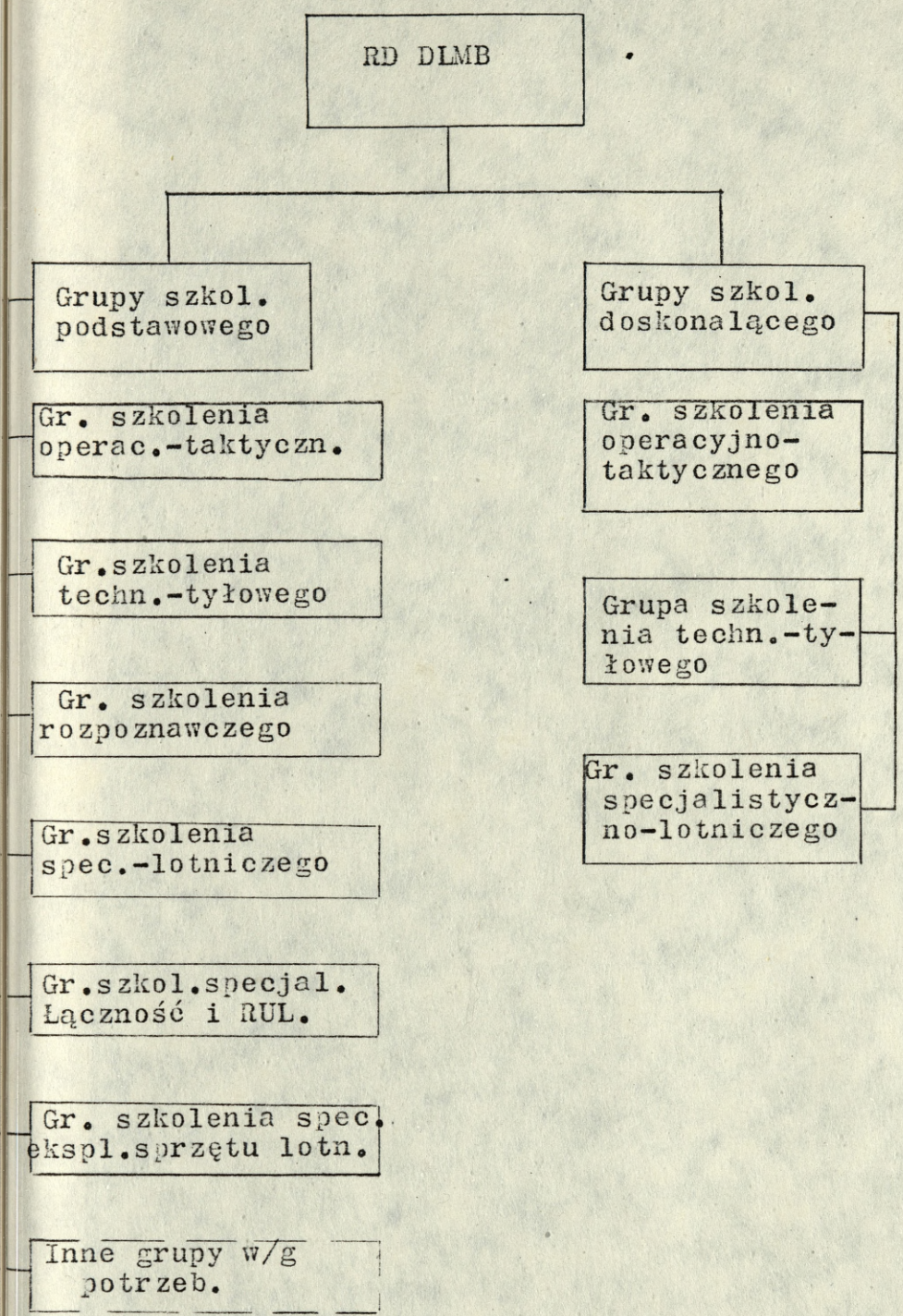
1. W szkoleniu podstawowym:
   - szkolenia operacyjno-taktycznego;
   - szkolenia techniczno-tyłowego;
   - szkolenia rozpoznawczego;
   - szkolenia specjalistyczno-lotniczego;
   - szkolenia specjalistycznego - łączności i RUL;

- szkolenia specjalistycznego - eksploatacji sprzętu lotniczego.

2. W szkoleniu doskonalącym:
   - szkolenia operacyjno-taktycznego;
   - szkolenia techniczno-tyłowego;
   - szkolenia specjalistyczno-lotniczego.

Idea tego systemu szkolenia zaprezentowana została na rys. 16. Grupy szkoleniowe w celu zachowania maksymalnej efektywności szkolenia po uwzględnieniu bazy dydaktycznej WOSL i zasad dydaktyki oraz doświadczeń z dotychczasowego szkolenia RD DLMB mogą zawierać się w granicach 6 - 14 osób. Wydzielanie w szkoleniu podstawowym RD DLMB tak znacznej ilości grup szkoleniowych wynika z powyższych uwarunkowań jak również z konieczności przekazania znacznego zakresu wiedzy specjalistycznej niezbędnej do funkcjonowania w ramach struktur dowództwa związku taktycznego. Na zmniejszenie grup w szkoleniu doskonalącym ma wpływ znacznie ogólniejszy zakres problematyki oraz cele szkolenia, które oprócz wyposażenia doskonalonych oficerów w aktualną wiedzę operacyjno-specjalistyczną zmierzają głównie do usprawnienia funkcjonowania struktur organizacyjnych dowództwa oraz umiejętności organizacji współdziałania wewnętrznego i zewnętrznego. Utworzenie tych ram organizacyjnych przekazywania wiedzy dla zachowania płynności i sprawności szkolenia na odpowiednio wysokim poziomie wymusiło dokonania ustaleń prawidłowych relacji pomiędzy:

1. szkoleniem ogólnym a zawodowym /specjalistycznym/,
2. szkoleniem teoretycznym a praktycznym,
3. przydziałem limitu czasu na poszczególne etapy szkolenia.



ys. nr 16 Grupy szkolenia w RD DLMB

Biorąc pod uwagę cele główne szkolenia i RD DLMB jako "instytucję" przygotowującą oficerów do określonych działań na określonych stanowiskach preferencji wymagają czynności zawodowe przy jednoczesnym drugoplanowym traktowaniu sprawy przygotowania ogólnego. Jednak z takim wyliczeniem, by nie spłycać teorii i aby nie zachwiać podstawami sprawności szkolenia specjalistycznego /zawodowego/. W badanym zespole RD DLMB gwarancję przed zbytnim uzawodowieniem prowadzącym bardzo szybko do schematycznego działania, nabywania wiedzy i umiejętności schematycznych i stereotypowych zachowań stanowił wysoki poziom wykształcenia ogólnego /humanistycznego/ kadry biorącej udział w tym szkoleniu. Jak wynika z badań, podanie tylko ramowego zakresu wiedzy w danej dziedzinie, nakazującej określone postępowanie bez szczegółowych obwarowań wyzwalało inicjatywę gwarantującą skuteczne nieszablonowe rozwiązania zadań. Nie osiągano natomiast tego stanu aktywności przy podawaniu pełnego encyklopedycznego zakresu wiedzy[1]. Powodowało to w szkolonych zespołach, apatie i brak zainteresowania tą formą samodoskonalenia. Proponując w dalszym szkoleniu utrzymanie tych pozytywnych elementów opartych w doborze treści o koncepcje szerokich pól treściowych gwarantuje niekonwencjonalne działanie skuteczne drążenie problemów, chroniąc jednocześnie.przed schematyzmem i zbędną kumulacją coraz to szerszego zasobu zbędnej wiedzy.

Kolejny problem wpływający w sposób znaczący na zakres treści szkolenia, to kwestia relacji między szkoleniem teore-

---

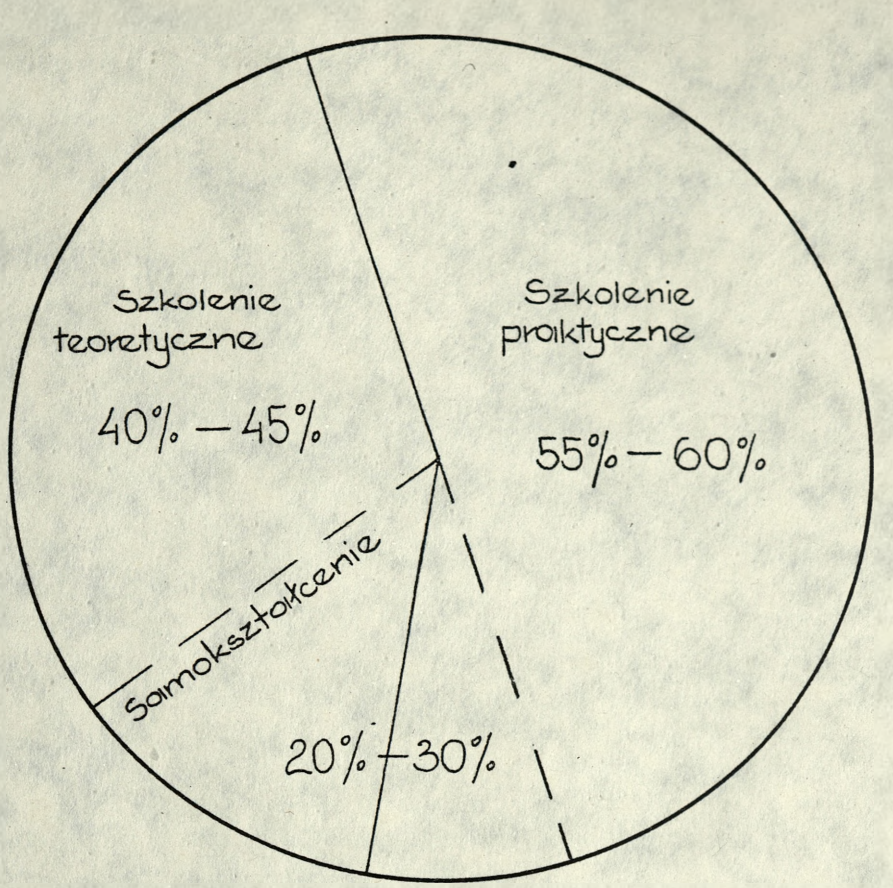
1. Na podstawie własnych badań wynika, że w szkoleniu RD winno znaleźć się około 40 - 45 % całości czasu przeznaczonego na szkolenie teoretyczne.

tycznym a szkoleniem praktycznym. W dotychczasowych realiach doskonalenia RD DLMB ciągle podkreślano zasadę łączności praktyki z teorią przy jednoczesnym braku podstawowych uzasadnień do sformułowania podstaw ukształtowania zachodzących między nimi właściwych relacji.

W dotychczasowym szkoleniu RD DLMB dominowała koncepcja utylitaryzmu preferująca szkolenie praktyczne. 74 - 78 % całości limitu czasu przeznaczonego na szkolenie obejmowały zajęcia praktyczne z wyjątkiem 1982 r. Mając na względzie fakt, że praca oficerów sztabu związku taktycznego jest działaniem o wysokim stopniu złożoności wymaga zatem znacznej obudowy teoretycznej. Aby spełnić ten wymóg w oparciu o przeprowadzone badania proponuje się ilościowy wzrost zajęć teoretycznych do 40 - 45 % w porównaniu z dotychczasowymi 10 % - 12 %, co stanowi znaczący wzrost teorii. Ta ilość zajęć teoretycznych stanowi niezbędne minimum uwzględniające specyfikę szkolnego zespołu. Wysoki poziom przygotowania ogólnego uczestników szkolenia RD DLMB przy braku umiejętności praktycznych skłania ku temu by proponowane proporcje w szkoleniu 40 -45 % teorii i 55 - 60 % praktyki uznać za słuszne[1]. Propozycje w tym zakresie obrazuje rysunek nr 17. Analiza samokształcenia wewnętrznego kadry WOSL w przeciągu ostatnich siedmiu lat oraz szkolenia doskonalącego RD DLMB wskazuje na możliwość wydzielenia na tego typu działalność doskonalącą około 310 godzin w ciągu roku[2]. Przy czym nie spowoduje to dodatkowego

---

1. Szczegółowa analiza problemu zawarta w rozdziale 2.
2. S. Kołcz. Kierunki doskonalenia planowania w SZ PRL W-wa 1987. Limit czasu zgodny z limitem godzin przeznaczonym na wewnętrzne szkolenie doskonalące WOSL.



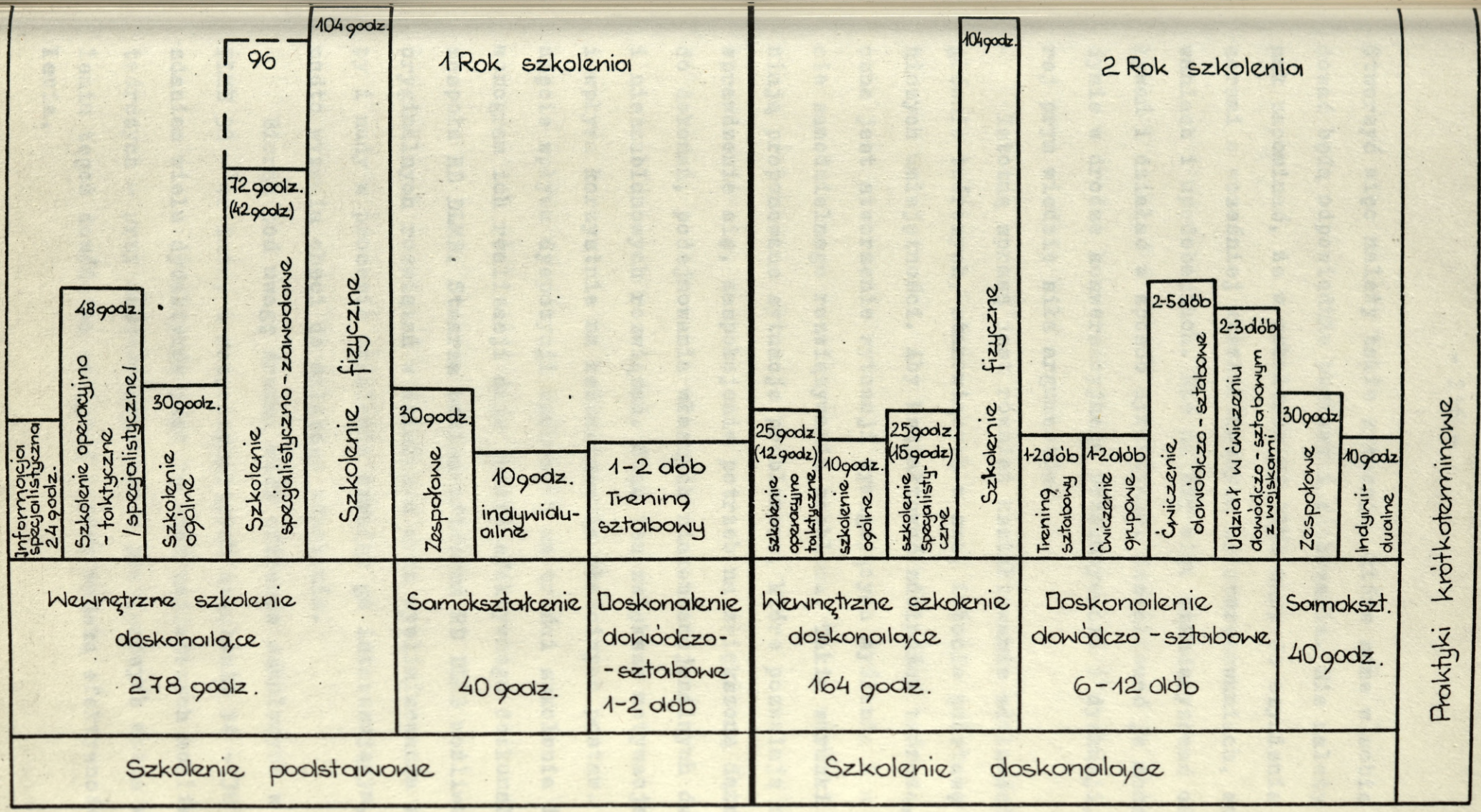
Rys. nr 17. Procentowy przydział limitu czasu w szkoleniu RD DLMB.

i nadmiernego obciążenia kadry, ani też nie stworzy problemów organizacyjnych w zasadniczej działalności WOSL /co zresztą było sygnalizowane w rozdziale 1 jako jeden z mankamentów dotychczasowego systemu szkolenia/. Pozwoli natomiast zamknąć cykl przygotowania kadry RD DLMB do pracy dowódczo-sztabowej na szczeblu związku taktycznego w systemie szkolenia dwuletniego, przy łącznym obciążeniu godzinowym około 6 48 godzin. Po zakończeniu cyklu szkolenia dalsze doskonalenie kadry przebiega według rygorów szkolenia doskonalącego, z tym że ilość treningów oraz uczestnictwo w ćwiczeniach w ramach doskonalenia

dowódczo-sztabowego jest traktowana indywidualnie. Oficer WOSL doskonalony w ramach struktur RD DLMB /w trzecim i dalszych latach szkolenia/ uczestniczy w 1 - 2 treningach oraz 1 - 2 ćwiczeniach. Ponadto celem utrzymania kondycji dowódczo-sztabowej odbywa według oddzielnego harmonogramu krótkoterminowe praktyki /14 dni - 6 tygodni/ w sztabach oddziałów i związków taktycznych LMB. Treść merytoryczna zajęć na tym etapie szkolenia nie może odbiegać od aktualnej problematyki szkoleniowej realnych dowództw związków taktycznych. Limity czasowe w ujęciu godzinowym szkolenia RD DLMB zobrazowano na rys.nr 18. Jak wynika z diagramu szkolenie teoretyczne realizowane będzie w cyklu dwuletnim, z tym że szkolenie podstawowe obejmie 60 - - 65 % limitu czasu, pozostałe 35 - 40 % przypadnie na etap szkolenia doskonalącego. W trakcie szkolenia podstawowego przekazane zostaną treści z działów wiedzy specjalistycznej, operacyjno-taktycznej i ogólnej w zakresie podstawowym dla wszystkich grup szkoleniowych. Ponadto w dziale wiedzy kierunkowej dla danej grupy szkoleniowej zakres przekazanej wiedzy teoretycznej będzie oscylował w granicach 80 - 85 % z całości materiału przewidzianego do przekazania w ramach tego szkolenia. Pozostałe treści przekazywane będą w ramach zajęć teoretycznych w drugim i kolejnych latach szkolenia doskonalącego. Szkolenie praktyczne prawie w całości bo w 90 - 95 % realizowane będzie w drugim roku szkolenia na etapie szkolenia doskonalącego. Jedynie 5 - 10 % zrealizowane zostanie w etapie szkolenia podstawowego w formie treningu sztabowego /ćwiczenia grupowego/, jako element podsumowujący i rozliczeniowy z nabytej wiedzy. Będzie to więc niejako forma pomostu do

wyższych form szkolenia taktycznego rezerwowego dowództwa. Szkolenie fizyczne zaprezentowane na powyższym diagramie w tak znacznym wymiarze obejmuje całoroczny limit przygotowania kondycyjnego kadry w ramach którego realizowane będą minimum 2 treningi jednogodzinne w ciągu tygodnia. Ta ilość odpowiednio dobranych treningów pozwala oficerom znosić trudy wielodobowych ćwiczeń w warunkach polowych w dobrej kondycji fizycznej i psychicznej. W ten sposób rozpatrzono treści kształcenia oraz rozwiązania systemowe wynikające z ogólnych celów dyspozycji instrumentalnych. Należałoby ponadto zgodnie z wcześniej zakładanym szerszym ujęciem treści szkolenia[1] uwzględnić wszelkie sprawności i dyspozycje, które wynikają z celów osobowościowych /kierunkowych/[2]. Ze względu na fakt, iż problemów o charakterze osobowościowym nie da się zmaterializować, ujęcie tych treści winno przejawiać się w prezentowaniu określonych zachowań i oddziaływań. Wydaje się więc, że treści te nie powinny być przedmiotem żadnych dodatkowych zabiegów o charakterze strukturyzacyjnym, gdyż realizacja ogólnych celów szkolenia stanowić będzie pełny zakres treści w tej dziedzinie. Treści te w swej istocie będą odzwierciedleniem odpowiednich oddziaływań wychowawczych oraz różnego rodzaju zabiegów o charakterze dydaktyczno-wychowawczym. Przy czym jak wynika z badań wszelkie właściwości wynikające z celów dyspozycji osobowościowych charakteryzują się tym, że są wykształcalne, rozwijają się i ugruntowują przez cały okres szkolenia niezależnie od rozciągnięcia go w czasie. Niebagatelny wpływ na kształtowanie postaw będą wywierały także motywacje. O tym fakcie w trakcie szkolenia RD DLMB niejednokrotnie zapominano.

1. Aneks. Teoria doboru treści, form i metod szkolenia.
2. Tamże.



1. Zajęcia realizowane w ramach szkolenia cyklicznego.

Rys.18 DIAGRAM SZKOLENIA KADRY W RAMACH RD DIMB

Stworzyć więc należy takie sytuacje, które same w sobie powodować będą odpowiednie postawy i zachowania. Nie należy jednak zapominać, że w szkoleniu RD DLMB mamy do czynienia z oficerami o wcześniej ukształtowanych zainteresowaniach, zamiłowaniach i upodobaniach. Nie należy więc standaryzować oddziaływań i działać w sposób dyrektywny. Kształtować je można jedynie w drodze konwersacyjnego przekonywania i dyskusji, w której prym wiedzie siła argumentów.

Istotną sprawą jest również kształtowanie zdolności, w tym głównie twórczych, stanowiących w swej istocie podstawę zasadniczych umiejętności. Aby kształtować zdolności twórcze, konieczne jest stworzenie sytuacji wymagających myślenia i w efekcie samodzielnego rozwiązywania problemu. Takie warunki zapewniają proponowane sytuacje problemowe, które pozwalają na sprawdzenie się, zaspokojenie potrzeb na zwiększoną dążność do dokonań, podejmowania własnych niekonwencjonalnych decyzji i nieszablonowych rozwiązań. Stan ten zwiększa motywacje i wpływa korzystnie na kształtowanie właściwych postaw. Takie ujęcie wpływu dyspozycji osobowych na treści szkolenia i harmonogram ich realizacji daje szanse efektywnego doskonalenia zespołu RD DLMB. Stwarza bowiem oficerom RD DLMB możliwość oryginalnych rozwiązań w działaniu oraz wyeliminowania sztampy i nudy w procesie szkolenia czyniąc go interesującym, a ponadto wyzwala chęci do dalszego szkolenia.

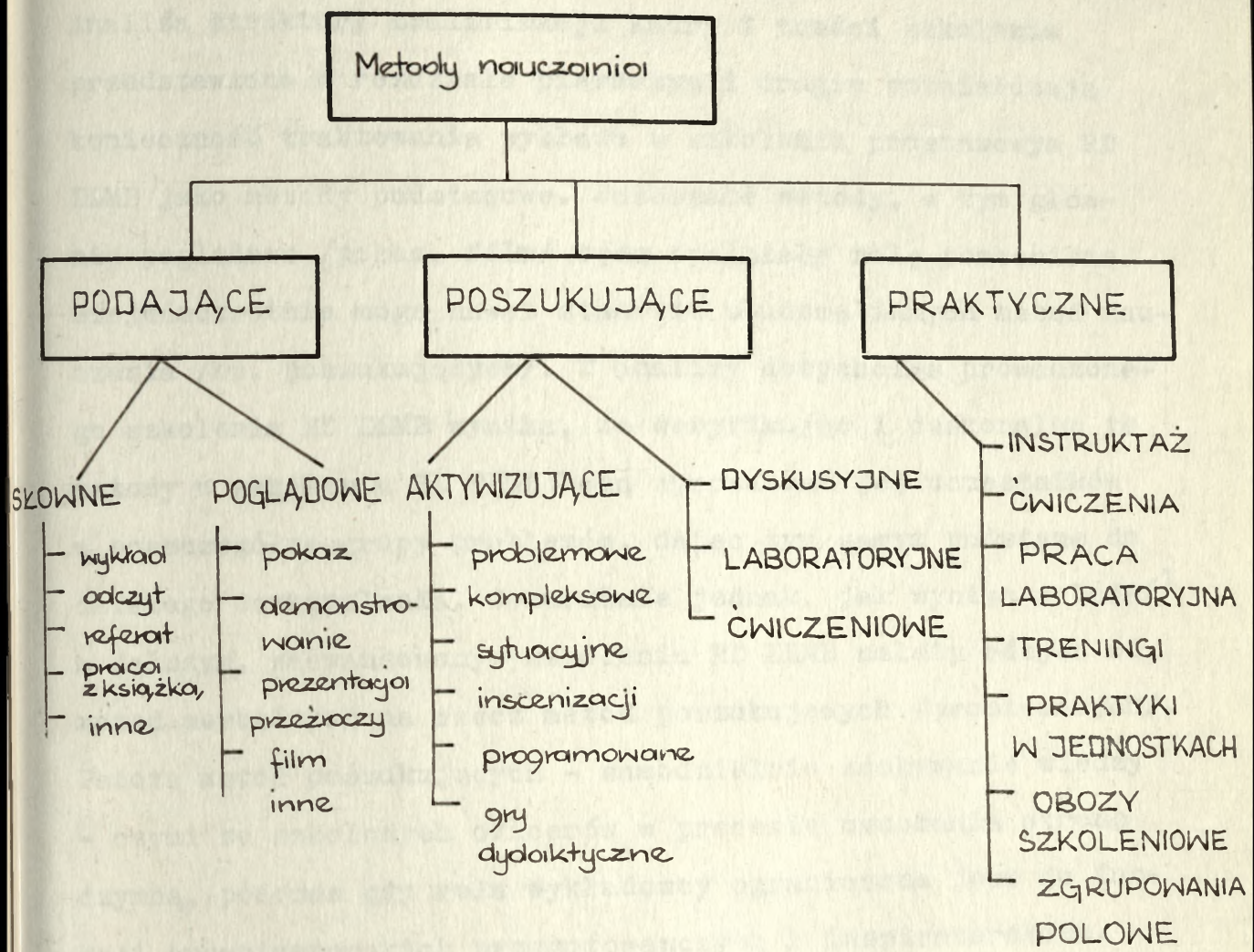
Biorąc pod uwagę średni wiek oficerów szkolonych w RD DLMB 38 - 42 lata, a rozpoczynających szkolenie 34 - 38 lat, zdaniem wielu dydaktyków jest to wiek najlepszych możliwości twórczych - przy zastosowaniu metod problemowych można w szkoleniu tegoż dowództwa osiągnąć bardzo wysoką efektywność szkolenia.

3.3. Proponowane formy i metody szkolenia RD DLMB.

Metody

Konsekwentne naukowe określenie zasadniczych elementów składowych procesu dydaktycznego w szkoleniu RD DLMB tj. modelu osobowego oficera sztabu; czynności zawodowych; celów i treści szkolenia oraz form i metod szkolenia warunkuje jego sprawny i efektywny przebieg. Przedstawione w dotychczasowych rozważaniach elementy składowe tego procesu obligują do sprecyzowania na ich podstawie optymalnych form i metod nauczania w procesie doskonalenia tego dowództwa.

W procesie szkolenia taktycznego sztabów stosowane są różnorodne formy i metody nauczania, które dzieląc według kryterium funkcji spełnianych przez szkolącego i szkolonych w procesie dydaktycznym pozwalają wyróżnić metody podające, poszukujące i praktyczne. Klasyfikację tych metod zawiera rys. 19. Z grupy metod podających na ogół wszystkie metody mogą być wykorzystywane w szkoleniu rezerwowego dowództwa, nie mniej jednak celem skutecznego przekazania oficerom RD DLMB niezbędnej wiedzy i umożliwienia jej opanowania, a także kształtowania wśród nich odpowiednich umiejętności, nawyków, postaw i cech charakteru, koniecznym jest stosowanie tych metod, które zagwarantują optymalizację tego szkolenia. Spośród metod słownych wymóg ten spełniony będzie gdy posłużyć się głównie z wykładem,a z metod poglądowych - pokazem, demonstrowaniem lub filmem. Przy czym należy nadmienić, że te tradycyjne metody nauczania werbalnego mają sens w doskonaleniu RD DLMB jedynie w pierwszym etapie szkolenia podstawowego i to w przypa-



Rys.19 KLASYFIKACJA METOD NAUCZANIA

dku zastosowania ich w swych najefektywniejszych formach. Analiza struktury kwalifikacji kadry i treści szkolenia przedstawiono w rozdziale pierwszym i drugim potwierdzają konieczność traktowania wykładu w szkoleniu podstawowym RD DLMB jako metody podstawowe. Pozostałe metody, w tym głównie poglądowe /pokaz, film/ będą spełniały rolę pomocniczą. Niejednokrotnie mogą nawet stanowić obudowę innych metod nauczania /np. poszukujących/. Z analizy dotychczas prowadzonego szkolenia RD DLMB wynika, że weryfikując i doskonaląc te metody w szkoleniu RD DLMB będą wprowadzać jej uczestników w poszczególne grupy problemów, dając tym samym podstawę do dalszego doskonalenia. Generalnie jednak, jak wynika z badań[1] w dalszym, zaawansowanym szkoleniu RD DLMB należy odejść od metod werbalnych na rzecz metod poszukujących /problemowych/. Istota metod poszukujących - samodzielnie zdobywanie wiedzy - czyni ze szkolonych oficerów w procesie nauczania stronę czynną, podczas gdy rola wykładowcy ograniczona jest do funkcji organizatorskich przygotowawczych i inspiratorskich. Metody poszukujące zaprezentowane na rys.nr 19, do których zaliczamy:

- metody aktywizujące /problemowe, kompleksowe, programowane, sytuacyjne, inscenizacji/;
- dyskusyjne;
- laboratoryjne;
- ćwiczeniowe;

---

1. Ocenę powyższego problemu przedstawiono na podstawie wypowiedzi respondentów ankiet na temat stosowania aktywizujących metod nauczania. Analizując wyniki przeprowadzonych badań z kadrą RD DLMB można stwierdzić, że zdecydowana większość respondentów /89%/ wypowiada się za stosowaniem metod poszukujących.

mają w większości przypadków racje bytu w doskonaleniu tego dowództwa. Zdaniem uczestników szkolenia jak również kierowniczego personelu WOSL[1] w szkoleniu RD DLMB właśnie metody aktywizujące a spośród nich głównie nauczanie problemowe powinno znaleźć szczególne zastosowanie.

Jeżeli mówimy o nauczaniu problemowym w kształceniu kadr dowódczo-sztabowych RD DLMB, mamy na myśli taki kompleks celowych czynności dydaktycznych, które sprzyjając tworzeniu się sytuacji problemowych wdrażają uczestników szkolenia - przy ich świadomym, aktywnym i emocjonalnym współudziale - do spostrzegania, formułowania i rozwiązywania problemów. W czasie tych zajęć oficerowie uczą się sprawdzania dokonywanych rozwiązań, mają zapewnione warunki systematyzacji, utrwalania i wartościowania zdobywanych wiadomości, a także ich przekształcenia w umiejętności poprzez ciągłe stosowanie w zmieniających się działaniach praktycznych. Jednym z podstawowych elementów problemowego kształcenia kadr dowódczo-sztabowych RD DLMB wokół których - po analizie literatury przedmiotu - rozwijać się powinna wszechstronna działalność dydaktyczna jest proces inscenizacji sytuacji problemowej oraz poszukiwania formułowania, rozwiązywania i weryfikacji tkwiących w niej problemów poznawczych. Innymi słowy podejmując próbę inscenizacji sytuacji problemowej - czyli stworzeniu takiego układu sytuacji poznawczej, który zawiera coś niewyjaśnionego - powinno wywołać w szkolonych oficerach uczucie trudności i zaciekawienia oraz kształtować potrzebę słownego jej określenia i rozwiązania. Należy pamiętać iż nie każda

---

1. Na podstawie ankiet i wywiadów z kierowniczym personelem WOSL.

sytuacja problemowa wywoła jednakowo owocny wysiłek myślowy. W niektórych blokach problemowych doskonalący się oficerowie rezerwowego dowództwa zetkną się z sytuacjami, w których otrzymają dokładną instrukcję działania /np. problemy zabezpieczenia łączności, ilościowych naliczeń, zabezpieczenia wojsk w środki walki itp./. W sytuacjach takich od uczestników szkolenia wymagany będzie niewielki wysiłek intelektualny. W sensie poznawczym doskonalone będą tylko umiejętności praktyczne. Natomiast znacznego wysiłku wymagać będą - sytuacje zmienne, które wyłonią się podczas stawiania oficerów w sytuacjach nieznanych /np. podczas rozwiązywania problemów taktycznych, związanych z prowadzeniem walki, organizacji współdziałania, czy też logistycznego zabezpieczenia działań/. Formułowanie problemów dydaktycznych wynikających z treści szkolenia RD DLMB i ich rozwiązywanie może przebiegać różnie. Zależy to od szeregu czynników, między innymi takich jak: cel zajęć, dziedzina wiedzy, rodzaj działalności, zakres posiadanych wiadomości oraz doświadczenie dowódczo-sztabowe oficerów RD DLMB. Pomimo wielu luk jakie posiadają niejednokrotnie szkoleni w dziedzinie wiedzy o rozwiązywaniu problemów na ogół znany jest im z praktyki szereg czynności, które w określonych sytuacjach należy wykonać w drodze do rozwiązania problemu. Nie dysponując jakimś uniwersalnym modelem rozwiązywania problemów należy przypuszczać, że niektóre z nich rozwiązywane będą poprzez indukcje, a inne poprzez kombinacje indukcji z dedukcją, przy czym struktura czynności uzależniona będzie od konkretnej sytuacji problemowej. Analiza tych czynności i materiałów źródłowych krystalizuje trzy podstawowe sposoby

rozwiązywania problemów dydaktycznych:

1. drogą odkrywczą;
2. drogą wynalazczą;
3. drogą podejmowania optymalnych decyzji /optymalnego planu działania/.

W praktyce każda z tych dróg oddzielnie prowadzi do rozwiązania problemu lub łączą się one ze sobą na pewnym etapie wzajemnie uzupełniając się i poszerzając, bez wyraźnie zaakcentowanych granic w obrębie poszczególnych dróg dochodzenia do rozwiązania problemu. Z analizy celów oraz treści szkolenia wynika, że w szkoleniu podstawowym RD DLMB trzeba zastosować głównie:

- drogę odkrywczą - przy rozwiązywaniu problemów społecznych, prawnych itp.;
- drogę optymalnego planu działania - przy rozwiązywaniu problemów taktycznych.

Drogę wynalazczą można zastosować jedynie przy rozwiązywaniu niektórych problemów technicznych i zabezpieczenia działań bojowych. Uznając w drugim etapie szkolenia RD DLMB - szkoleniu doskonalącym - za podstawową metodę nauczania metodę problemową;

- uwzględniając jego specyfikę - należy dążyć do samodzielnego wynajdywania problemów i rozwiązywania ich poprzez zastosowanie jako głównej drogi optymalnych planów.

Jak wynika z obserwacji dotychczas stosowanych metod szkolenia, metoda problemowa w doskonaleniu tego typu dowództw daje gwarancję osiągnięcia najlepszych efektów szkoleniowych, a to dlatego, że każdorazowo problem rozpatrywany jest odpo-

wiednio szeroko /z uwzględnieniem różnych dyscyplin wiedzy/ i wnikliwie z uwzględnieniem kolejnych kroków /etapów/ obejmujących:

- uzmysłowienie potrzeby działania w danej sytuacji;
- sformułowanie zasadniczego problemu oraz sprecyzowanie zamiaru określanego działania;
- dokonanie szczegółowej analizy sytuacji aktualnej i postulowanej oraz uściślenie problemu;
- poszukiwanie sposobów rozwiązania problemu;
- wybór kryteriów oceny oraz krytyka rozmaitych projektów rozwiązań;
- opracowanie założeń do optymalnego planu;
- dokładne opracowanie planu działania i etapów jego realizacji;
- sporządzenie harmonogramu działań i wykonania postawionych zadań;
- teoretyczne sprawdzenie całości opracowanego i przyjętego planu;
- wykonanie planu działań zgodnie z harmonogramem;
- krytyczna analiza planu w oparciu o uzyskane doświadczenie wykonawcy.

Realizacja bloków problemowych związanych z takimi subdyscyplinami wiedzy jak taktyka, technika czy problemy społeczno-wychowawcze wymaga stosowania oprócz metod problemowych także innych metod szkolenia.

Jak wynika z badań, w szkoleniu RD DLMB spośród metod poszukujących słusznym będzie zastosowanie także metod dyskusyjnych. Metody te polegające na wymianie zdań odbijających

poglądy uczestników dyskusji /prowadzącego szkolenie i szkolonych oficerów/ lub odwołujące się do poglądów innych osób, istotę swą przejawiają w wymianie informacji i konfrontacji opinii. Ze względu na specyfikę szkolenia RD DLMB przy realizacji treści szkolenia szczególnie przydatnymi mogą być:

- dyskusja panelowa;
- dyskusja wielokrotna;
- giełda pomysłów /burza mózgów/;

Dyskusja panelowa może być szczególnie przydatna w początkowym okresie szkolenia podstawowego. W sytuacji gdy mamy do czynienia z oficerami bez odpowiedniej praktyki liniowej i niewielkim zakresie wiedzy i umiejętności wymaganych do pracy w sztabie DLMB. Natomiast najbardziej użyteczną z tej grupy metod w szkoleniu RD DLMB będzie dyskusja wielokrotna. Dyskusja wielokrotna charakteryzująca się głównie tym, że w pewnym okresie wymiana poglądów odbywa się w mniejszych grupach co ułatwia organizację szkolenia, w jego pierwszym etapie oraz doskonalenie oficerów w ramach struktur wydziałowych RD DLMB. Całe dowództwo /cały zespół - grupę szkoleniową można dzielić na mniejsze zespoły /wydziały/, w których uczestnicy analizują ten sam temat /problem/. Po jego rozwiązaniu kierownicy grup przedstawiają wyniki prac przed całym dowództwem /grupą szkoleniową/. Pracę w grupach prowadzący zajęcia na ogół poprzedzają odpowiednim wprowadzeniem. Ważne jest też, aby uczestników poszczególnych grup szkoleniowych szczególnie w pierwszym etapie szkolenia dobierać mniej więcej na tym samym poziomie wiedzy i doświadczenia zawodowego. W ten sposób prowadzona dyskusja wielokrotna aktywizuje oficerów, rozwija ich umiejętności rozumowania, podnosi kulturę wypowiedzi, ponadto uczy

szanowania czasu, nastawia na szybkie rozwiązywanie problemu, wdraża do pracy zespołowej, uczy rzeczowego i syntetycznego myślenia. Kształtuje więc wszystkie te niezbędne cechy oficera sztabu, które są przydatne do pracy i w sztabie związku taktycznego. Kolejną z proponowanych metod jest giełda pomysłów w literaturze znana pod nazwą "burza mózgów" polegająca na tym, że pomysł dotyczący rozwiązania problemu zgłoszony przez jedną osobę pobudza twórcze myślenie innych. Wyrazem tego są inne nowe pomysły mogące stanowić panaceum zarówno na rozwiązanie problemów taktycznych jak i technicznych /np. zaopatrzenia/. Trzecią grupę metod nauczania przydatnych do szkolenia RD DLMB stanowią metody praktyczne, których istotą jest kształtowanie umiejętności i nawyków oficerów sztabu przy wykonywaniu różnych zadań poprzez praktyczne działanie. Zmieniając rzeczywistość w sposób rozumny, a więc wykorzystując posiadaną przez siebie wiedzę i kierując się wartościowymi celami, szkoleni oficerowie kształtują swoją świadomość przekonania i postawy, swój stosunek do pracy, a zarazem wyzwalają w sobie potrzebę pożytecznego działania i potrzebę doskonalenia własnych kompetencji. Do metod tych zalicza się: instruktaże, ćwiczenia, treningi, obozy szkoleniowe, zgrupowania polowe, prace laboratoryjne, praktyki w jednostkach.

Metody ćwiczebne mają na celu usprawnienie oficerów RD DLMB do udziału w realnych zadaniach realnych DLMB. Osiągane jest to poprzez doskonalenie nawyków i umiejętności oficerów w zakresie dowodzenia i działania na polu walki - uprzednio nabytych w ramach podstawowego szkolenia taktycznego i specjalistycznego RD DLMB - w warunkach właściwych działaniom DLMB na współczesnym polu walki.

Bardzo ważnym w realizacji tej metody szkolenia jest uświadamianie sobie przez szkolonych celu jakiemu ma służyć ćwiczenie oraz modelu działania, które ma być zrealizowane. Nie mniej ważne jest także uświadomienie sobie reguł działania, których źródłem są wiadomości dotyczące zarówno materiałów i narzędzi biorących udział w ćwiczeniu jak i sposobów wykonywania działań i wyników działania. Reguły działania ćwiczących dopuszczają dwa sposoby rozwiązania problemów:

1. dzieląc złożoną czynność na szczegółowe kroki;
2. traktując działania całościowo i dochodząc do rozwiązania problemu metodą prób i błędów.

Natomiast dobór sposobu uzależniony jest od konkretnego problemu dydaktycznego i uwarunkowań jego realizacji. Z analizy wyników własnych badań można wnioskować, że w szkoleniu RD DLMB głównie zaś w drugim etapie jego realizacji dla metod praktycznych w tym głównie ćwiczeń i treningów istnieje bezwzględny priorytet. W etapie szkolenia podstawowego gdzie szkoleni oficerowie zdobywają podstawy teoretyczne w zasadzie spośród metod praktycznych jest miejsce tylko dla instruktażu i treningu sztabowego, przy czym trening sztabowy należałoby traktować jako zamykający ten etap szkolenia. Natomiast w drugim etapie, w którym szkoleni oficerowie "usprawniają" się w realnym działaniu wytwórczym tj. uzyskują coraz wyższą sprawność w działaniu umysłowym i praktycznym na stanowiskach w sztabie związku taktycznego, celowym jest oprzeć szkolenie na treningach, ćwiczeniach treningowych oraz praktykach dowódczo-sztabowych w sztabach oddziałów i związków taktycznych.

F o r m y s z k o l e n i a R D D L M B .

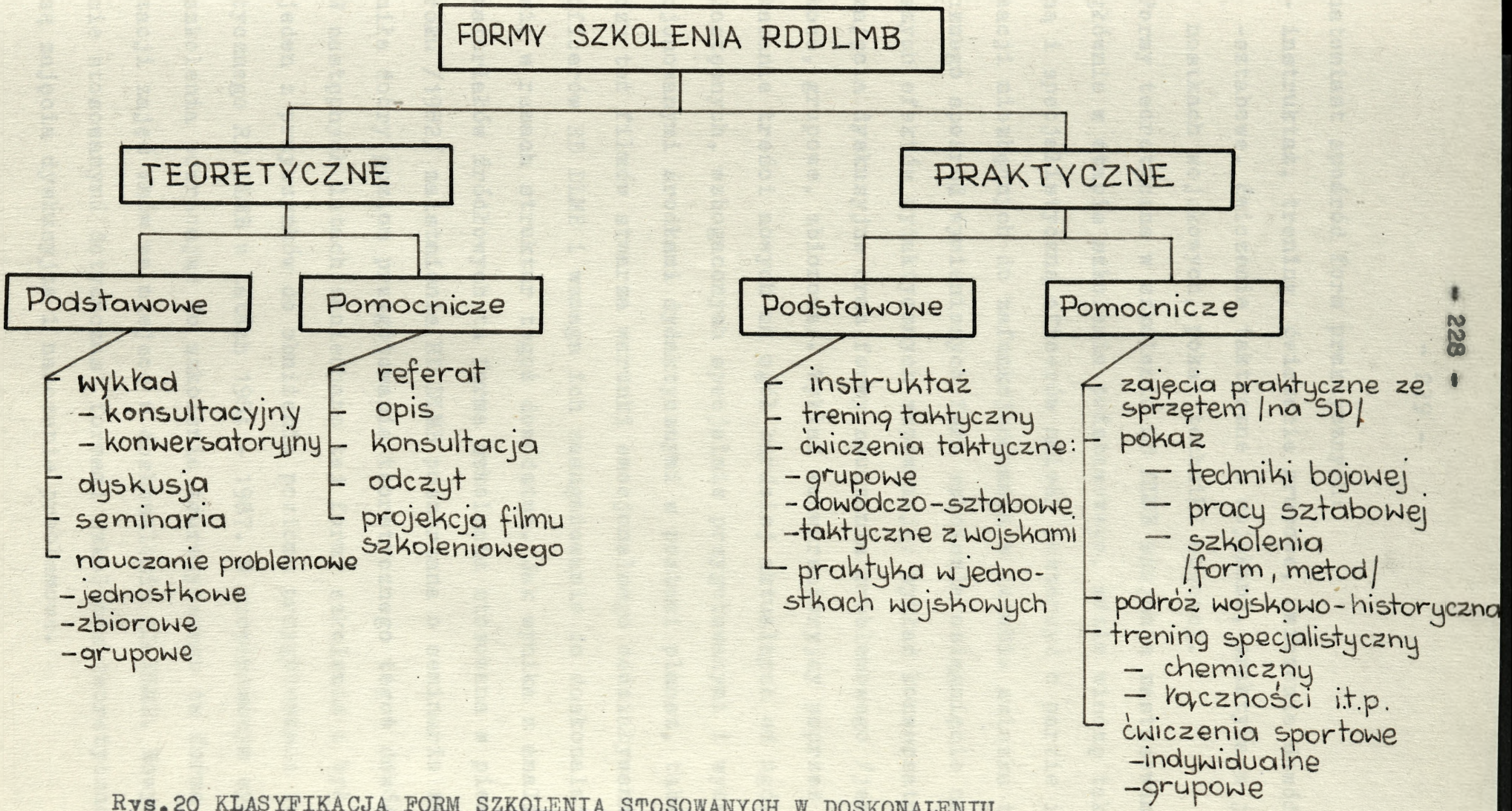
Formy nauczania określają organizacyjne warunki procesu dydaktycznego, w ramach których urzeczywistniane są metody nauczania. Formy nauczania stanowią więc zewnętrzną organizacyjną stronę nauczania, na którą składa się wiele czynników o charakterze organizacyjnym, czasowym i przestrzennym. Określają one: gdzie, kiedy, w jakim czasie, dla kogo, w jakim układzie i w jakim celu organizuje się dane przedsięwzięcia szkoleniowe.

W praktyce każde przedsięwzięcie dydaktyczne figurujące zarówno w harmonogramie zajęć /w tym także RD DLMB/ lub prowadzone praktycznie przez szkolącego jest formą organizacyjną nauczania.

Wśród form stosowanych w szkoleniu RD DLMB - podobnie jak i w szkoleniu dowództw innych, realnych związków taktycznych - rozróżnia się formy teoretyczne oraz praktyczne. Odrębną formę szkolenia stanowi samokształcenie. Zarówno pośród form teoretycznych jak i praktycznych występuje wielość form szczegółowych. Wielość tę obrazuje rysunek nr 20. Natomiast w procesie szkolenia RD DLMB - po analizie dotychczas stosowanych form i efektów ich stosowania - oraz po uwzględnieniu zakresu treści szkolenia należnych do przekazania szkolonym oficerom, koniecznym jest zastosowanie następujących form szkolenia:

spośród form teoretycznych:

- wykład konsultacyjny, wykład konwersatoryjny, zajęcia dyskusyjne, nauczanie problemowe w formie jednostkowej grupowej i zbiorowej;



Rys.20 KLASYFIKACJA FORM SZKOLENIA STOSOWANYCH W DOSKONALENIU RD DLMB

natomiast spośród form praktycznych:

- instruktaż, trening, ćwiczenie grupowe, ćwiczenie dowódczo-sztabowe, ćwiczenie taktyczne z wojskami, praktyka w jednostkach wojskowych, pokaz techniki bojowej.

Formy teoretyczne w szkoleniu RD DLMB znajdują zastosowanie głównie w etapie szkolenia podstawowego, gdzie wiedzę taktyczną i specjalistyczną oficerów należy poszerzyć o partie informacji niezbędnych do zafunkcjonowania w sztabie związku taktycznego spośród wymienionych form szkolenia osiągnięcie najlepszych efektów dydaktycznych zapewniają: wykład konwersatoryjny, zajęcia dyskusyjne oraz formy nauczania problemowego /jednostkowe, grupowe, zbiorowe/. Wykład konwersatoryjny poprzez przekazanie treści nowych na ogół bardziej aktualnych od ogólnie dostępnych, wzbogaconych specjalnie przygotowanymi i wyselekcjonowanymi środkami dydaktycznymi w postaci plansz, tabel, czy też filmów stwarza warunki emocjonalnego oddziaływania na oficerów RD DLMB i wzmaga ich zaangażowanie do doskonalenia się w ramach struktur tegoż dowództwa. Jak wynika z analizy materiałów źródłowych ta forma szkolenia stosowana w pierwszym roku /1982/ zaistnienia RD DLMB poszerzana o seminaria zapewniła dobry poziom przygotowania teoretycznego tegoż dowództwa. W następnych latach zaniechano tej formy szkolenia i był to jeden z przyczynków do obniżenia poziomu przygotowania teoretycznego RD DLMB w latach 1984 - 1987. W proponowanym systemie szkolenia powracając do szkolenia teoretycznego ta forma realizacji zajęć znów ma miejsce w doskonaleniu RD DLMB. Nowymi nie stosowanymi dotychczas formami szkolenia teoretycznego są zajęcia dyskusyjne i nauczanie problemowe.

Cel zajęć dyskusyjnych w szkoleniu RD DLMB wynika z konieczności zgłębienia problemów wiedzy ustalonych w treściach szkolenia w ramach zaproponowanych uprzednio takich metod szkolenia jak: dyskusja panelowa, dyskusja wielokrotna, czy też "burza mózgów". Ta forma zajęć, mając na względzie poziom przygotowania oficerów rezerwowego dowództwa, zakres merytoryczny problemów do przekazania szkolonym oficerom oraz strukturę grup szkoleniowych, daje szansę szybkiego i trwałego przyswojenia niezbędnej wiedzy operacyjno-taktycznej i specjalistycznej. Ponadto zajęcia dyskusyjne poparte taką formą zajęć jak zajęcia problemowe w tym głównie grupowe wpływają na rozwój samodzielności myślenia i działania uczestników szkolenia oraz zapewniają rozwój umiejętności samodzielnego nabywania wiedzy, jej systematycznego utrwalania i stosowania w nowych sytuacjach. Ponadto zapoznają one oficerów RD DLMB z metodami najbardziej racjonalnych sposobów działalności umysłowej i praktycznej, zasadami planowania, metodami samokontroli oraz kształtują umiejętności organizowania własnej pracy. Zawierają w sobie również elementy dynamizujące proces kształcenia kadry dowódczo-sztabowej RD DLMB. Te niezwykle pozytywne i przydatne w szkoleniu rezerwowego dowództwa cechy wymienionych form predystynują je do wiodących w tym etapie szkolenia oraz wzbogacających drugi etap szkolenia doskonalącego. Pozostałe formy szkolenia teoretycznego niezbędne w całokształcie doskonalenia RD DLMB spełniają na ogół rolę pomocniczą. Podstawowymi formami szkolenia przygotowującymi RD DLMB do wypełnienia podstawowych funkcji /przejęcia dowodzenia i dowodzenie związkiem taktycznym LMB/ są formy praktyczne, w szczególności zaś

trening i ćwiczenia. Trening sztabowy stanowi najprostszą niezwykle efektywną formę praktycznego przygotowania kadry rezerwowego dowództwa i sztabu do należytego wykonywania regulaminowych zadań, podczas planowania organizacji i prowadzenia działań bojowych. Cel ten osiągany jest w treningu sztabowym poprzez doskonalenie umiejętności oficerów, niezbędnych do wypełniania obowiązków czasu wojennego na stanowiskach służbowych w sztabie związku taktycznego. Ponadto poprzez usprawnienie pracy zespołowej w tych komórkach oraz zgrywanie działalności całego dowództwa, w czasie rozwiązywania zadań operacyjno-taktycznych lub taktycznych. Niezależnie od generalnego celu, w zależności od tego czy trening sztabowy będzie realizowany w pierwszym czy drugim etapie szkolenia jego przeznaczenie i skala trudności będą zróżnicowane, a cząstkowe cele szkolenia mogą między innymi skupiać się na[1]:

-zapoznaniu ćwiczących z zasadami rozwiązywania nowego problemu taktyki /sztuki operacyjnej/;

- pogłębianiu umiejętności ćwiczących w rozwiązywaniu określonego problemu taktycznego /sztuki operacyjnej/;
- doskonaleniu umiejętności oficerów w opracowywaniu określonych dokumentów bojowych;
- doskonaleniu oficerów w sporządzaniu kalkulacji operacyjno-taktycznych;
- doskonaleniu szefów komórek organizacyjnych w przygotowywaniu oraz modelowaniu wniosków z oceny położenia wojsk i propozycji do decyzji dowódcy;

---

1. S. Kołacz. Kierunki doskonalenia planowania, organizacji i prowadzenia szkolenia w SZ PRL, W-wa 1987.

- doskonaleniu oficerów w przekazywaniu zadań i meldunków przez techniczne środki łączności.

Treningi sztabowe prowadzone na ćwiczebnych stanowiskach dowodzenia lub w terenie na polowych stanowiskach dowodzenia przybliżają uczestnikom szkolenia rzeczywiste warunki pracy. Dotyczy to poza stroną merytoryczną głównie możliwości doskonalenia umiejętności oficerów w posługiwaniu się technicznymi środkami dowodzenia co wobec braku doświadczenia liniowego u wielu uczestników szkolenia stanowi istotny element doskonalenia RD DLMB. Ponadto bardzo istotny problem wobec tego typu formy zajęć stanowi ustalenie w zależności od poziomu przygotowania grup szkoleniowych odpowiedniej liczby zagadnień przeznaczonych do realizacji w ramach treningu. Nadmierna liczba zagadnień nie sprzyja dobremu i wszechstronnemu ich opanowaniu. Z przyczyn obiektywnych są one wtedy rozpatrywane pobieżnie, a praca ćwiczących zwykle sprowadza się do podejmowania zbyt ogólnych decyzji. Z doświadczeń dotychczasowego szkolenia wynika, że najlepsze rezultaty gwarantowało przerobienie jednego do dwóch zagadnień z danego problemu szkoleniowego. Również ilość treningów sztabowych nie może być wielkością stałą lecz zmienną zależną od etapu szkolenia i aktualnych potrzeb wynikających z umiejętności uczestników szkolenia rezerwowego dowództwa. W pierwszym etapie szkolenia dopuszczalnym jest przeprowadzenie 1 - 2 treningów sztabowych zamykających cykl szkolenia podstawowego. Stanowią one niejako sprawdzian stopnia przygotowania oficerów do dalszego szkolenia doskonalącego. W drugim etapie szkolenia, ilość treningów /jest znacznie bardziej zróżnicowana 3 - 6 treningów/ zależną od aktualnych

potrzeb. Stanowią one na tym etapie szkolenia wraz z ćwiczeniami podstawową formę doskonalenia kadry RD DLMB.

- Ćwiczenie grupowe[1] to forma zajęć służąca zwiększeniu stopnia sprawności oficerów w ich działaniu poprzez wielokrotne wykonywanie określonych czynności i przemyśleń, celem nabycia wprawy i uzyskania sprawności intelektualnej i fizycznej /ćwiczenia taktyczne, sprawdziany wydolnościowe itp./[2]. Ćwiczenia grupowe mogą więc doskonalić szkolonych oficerów w praktycznym stosowaniu wiadomości teoretycznych w określonej sytuacji taktyczno-operacyjnej oraz uzyskania przez nich niezbędnego zasobu wiadomości, umiejętności i nawyków w zakresie organizowania, prowadzenia i podsumowania działań bojowych. Ponadto ćwiczenia grupowe mogą służyć ujednoliceniu poglądów odnośnie rozwiązania określonych problemów szkoleniowych. W tej formie szkolenia wszyscy oficerowie występują w podobnej roli przerabiając kolejne zagadnienia. Prowadzący ćwiczenie mogą spełnić różną rolę - dowódcy, sąsiada, przeciwnika itp. - i poprzez wprowadzenia stawiać problemy do rozwiązania, po czym po ich rozwiązaniu przez szkolonych informować uczestników szkolenia o uzyskanych rezultatach. Przez tę formę szkolenia oficerowie RD DLMB mogą być wdrażani do samodzielnej pracy i aby osiągnąć optymalne efekty tego szkolenia wskazanym byłoby prowadzić go na ćwiczebnym stanowisku dowodzenia lub w sali metodycznej. Dopuszczalnym jest również realizacja tej formy zajęć w sali wykładowej - obniża to jednak poziom szkolenia.

---

1. Formy ćwiczeń w szkoleniu RD DLMB przedstawia zał.nr 10, poz. 6.
2. Instrukcja o organizacji procesu kształcenia... W-wa, 1976.

Niezależnie jednak od miejsca prowadzenia, celów oraz zakresu problemów, każde ćwiczenie grupowe powinno zawierać takie etapy jak:

- czynności organizacyjno-porządkowe;
- instruktaż wstępny i podział zadań wśród uczestników ćwiczenia;
- przygotowanie uczestników do wykonania czynności będących treścią ćwiczenia;
- realizacja zadań ćwiczebnych pod kierunkiem prowadzącego ćwiczenie;
- podsumowanie ćwiczenia.

W szkoleniu RD DLMB mogą wystąpić również inne etapy ćwiczenia grupowego, zdeterminowane problemem szkoleniowym, generalnie jednak zapewniają one pełną realizację zagadnień szkoleniowych z zakresu taktyki rodzajów wojsk i służb oraz problemów specjalistycznych. Kolejną formę zajęć stanowią:

- Ćwiczenie dowódczo-sztabowe będące formą zajęć taktycznych umożliwiającą kompleksowe doskonalenie komórek organizacyjnych rezerwowego dowództwa, w organizacji i dowodzeniu działaniami bojowymi w różnych i szybko zmieniających się sytuacjach. Poprzez tą formę szkolenia oficerowie RD DLMB mogą rozwijać głównie umiejętności w organizowaniu i prowadzeniu walki, w różnych rodzajach działań na tle określonej sytuacji taktycznej na mapach na ćwiczebnym stanowisku dowodzenia lub w terenie na polowym stanowisku dowodzenia z wykorzystaniem technicznych środków dowodzenia.

Ponadto oficerowie RD DLMB w trakcie ćwiczeń dowódczo-sztabowych mogą:

- doskonalić się w praktycznym zastosowaniu zdobytych wiadomości teoretycznych w rozwiązywaniu zagadnień specjalistycznych;
- pogłębiać wiadomości z zakresu taktyki poszczególnych rodzajów lotnictwa oraz rodzajów wojsk i służb;
- doskonalić umiejętności współdziałania;
- doskonalić zgrywanie poszczególnych komórek organizacyjnych RD DLMB;
- doskonalić najbardziej efektywne metody pracy RD DLMB w zakresie organizacji, prowadzenia, podsumowania działań bojowych;
- doskonalić cechy dowódcze i umiejętności sztabowe;
- zdobywać i doskonalić umiejętności w kierowaniu rozwijaniem stanowisk dowodzenia w warunkach polowych oraz w posługiwaniu się technicznymi środkami dowodzenia.

W zależności od złożoności problemu oraz założonych celów szkoleniowych ćwiczenie dowódczo-sztabowe może być realizowane w jednym, dwóch lub trzech etapach oraz trwać od jednej do kilku dób. Wyższą formą doskonalenia RD DLMB jest ćwiczenie taktyczne z wojskami. Stanowi ono formę zajęć, których celem jest rozwijanie u szkolonych oficerów RD DLMB umiejętności nabytych podczas ćwiczeń grupowych i dowódczo-sztabowych w warunkach maksymalnie zbliżonych do rzeczywistego pola walki. Ćwiczenie to w szkoleniu RD DLMB wymaga prowadzenia z zachowaniem pełnego natężenia działań i obowiązujących norm /jak dla realnych dowództw DLMB/ na jednolitym tle bez przerw czasowych. Należy je traktowań jako ćwiczenie kompleksowe na zakończenie drugiego etapu szkolenia w trakcie którego RD DLMB powinno ćwiczyć

równolegle z faktycznym dowództwem DLMB, po to by na pewnym etapie ćwiczeń przejąć dowodzenie wojskami ćwiczącej dywizji. Stanowiłoby to niejako sprawdzian efektywności szkolenia RD DLMB. Istotną rolę w szkoleniu RD DLMB - aczkolwiek dotychczas pomijaną - ma do spełnienia taka forma szkolenia jak: praktyki w jednostkach wojskowych. Są one jedną z form doskonalenia umiejętności dowódczych, sztabowych, technicznych i specjalistycznych. Oficerowie RD DLMB mogą doskonalić się dzięki nim w zakresie swoich specjalności i stanowisk w sztabach realnych związków taktycznych /DLMB, DLM/, mogą konfrontować swoje wiadomości teoretyczne z pracą na określonych stanowiskach, podnieść swoje umiejętności w pracy sztabowej. Jak wynika z badań[1], najwłaściwszą formą praktyk mogłyby być praktyki krótkoterminowe /miesięczne/ w sztabach związków taktycznych i oddziałów lotnictwa myśliwskiego i myśliwsko-bombowego. Z uwagi na niewielkie doświadczenie sztabowe w pracy na stanowiskach w tych dowództwach tego typu praktyki mogą stanowić jeden z głównych elementów doskonalenia tegoż dowództwa. Najmniej znaczącą z form praktycznych pełniącą rolę formy pomocniczej w szkoleniu RDDLMB jest pokaz.

Pokaz - techniki bojowej, pracy sztabowej, form i metod szkolenia - polega w szkoleniu RD DLMB na demonstrowaniu oficerom nowo wprowadzonego sprzętu bojowego, nowych form i metod szkolenia oraz zasad pracy sztabowej. Organizując pokaz dąży się do tego aby oficerowie RD DLMB mogli wnikliwie zapoznać się z prezentowaną techniką wojskową, formami pracy i szkolenia sztabów w celu sporządzenia z poczynionych obserwacji uwag i wniosków do wykorzystania w dalszym szkoleniu doskona-

1. Wnioski w oparciu o wyniki własnych badań /94 % respondentów ankiet opowiadało się z formą praktyk miesięcznych/.

lącym. W procesie szkolenia rezerwowego dowództwa omówione formy stosowane racjonalnie, odpowiednio do warunków i potrzeb oraz w wymiarze czasu określonym w dokumentach normujących to szkolenie gwarantują w zasadzie powodzenie dydaktyczne. Niemniej jednak, analizując tematykę szkolenia oraz dobór kadry do RD DLMB, osiągnięcie pełnego powodzenia w szkoleniu rezerwowego dowództwa możliwe jest dopiero po uwzględnieniu samokształcenia. Ta forma szkolenia w doskonaleniu rezerwowego dowództwa rozumiana jest jako synteza procesów uczenia się, samowychowania, uzupełnienia kształcenia zinstytucjonalizowanego jak również doskonalenia osobowości według aktualnych potrzeb indywidualnych i zespołowych.

W operacyjno-taktycznym i specjalistycznym przygotowaniu RD DLMB podobnie jak inne formy szkolenia również samokształcenie zajmuje istotne miejsce, przy czym jego ranga nieustannie wzrasta. Głównym jego celem jest dobre przygotowanie komórek organizacyjnych rezerwowego dowództwa oraz indywidualnie każdego oficera do wykonywania obowiązków funkcyjnych w czasie wojny.

Jak wynika z badań, samokształcenie powinno być prowadzone zarówno zespołowo jak i indywidualnie, przy czym w drugim etapie szkolenia wyraźnie odczuwana jest potrzeba samokształcenia zespołowego. Termin i czas jego realizacji /około 40 godzin/ nie powinny odbiegać generalnie od ogólnie przyjętych zasad wewnętrznego szkolenia doskonalącego kadry WOSL.

Propozycje ogólnej struktury samokształcenia zawiera rysunek nr 21. Tematyka samokształcenia wynika z ogólnych treści szkolenia RD DLMB. Samokształcenie indywidualne wymaga

CEL	Przygotowanie kadry do wykonywania obowiązków funkcyjnych w sztabie DLMB w czasie wojny
CZAS	1 raz w tygodniu po 1 godz./z wyjątkiem lipca i sierpnia/

FORMY

ZESPOŁOWA

- informacje
- pokazy
- filmy szkoleniowe

Problemy ujęte w planie szkolenia RD DLMB	Zakres szkolenia	Treść zadań ujętych w zakresie obowiązków funkcyjnych w RD DLMB
Plan samokształcenia zespołowego grupy szkoleniowej RD DLMB	Podstawa prowadzenia	Plan samokształcenia indywidualnego.
Szef grupy szkoleniowej /szef wydziału/	Prowadzący	Studiowanie indywidualne

INDYWIDUALNA

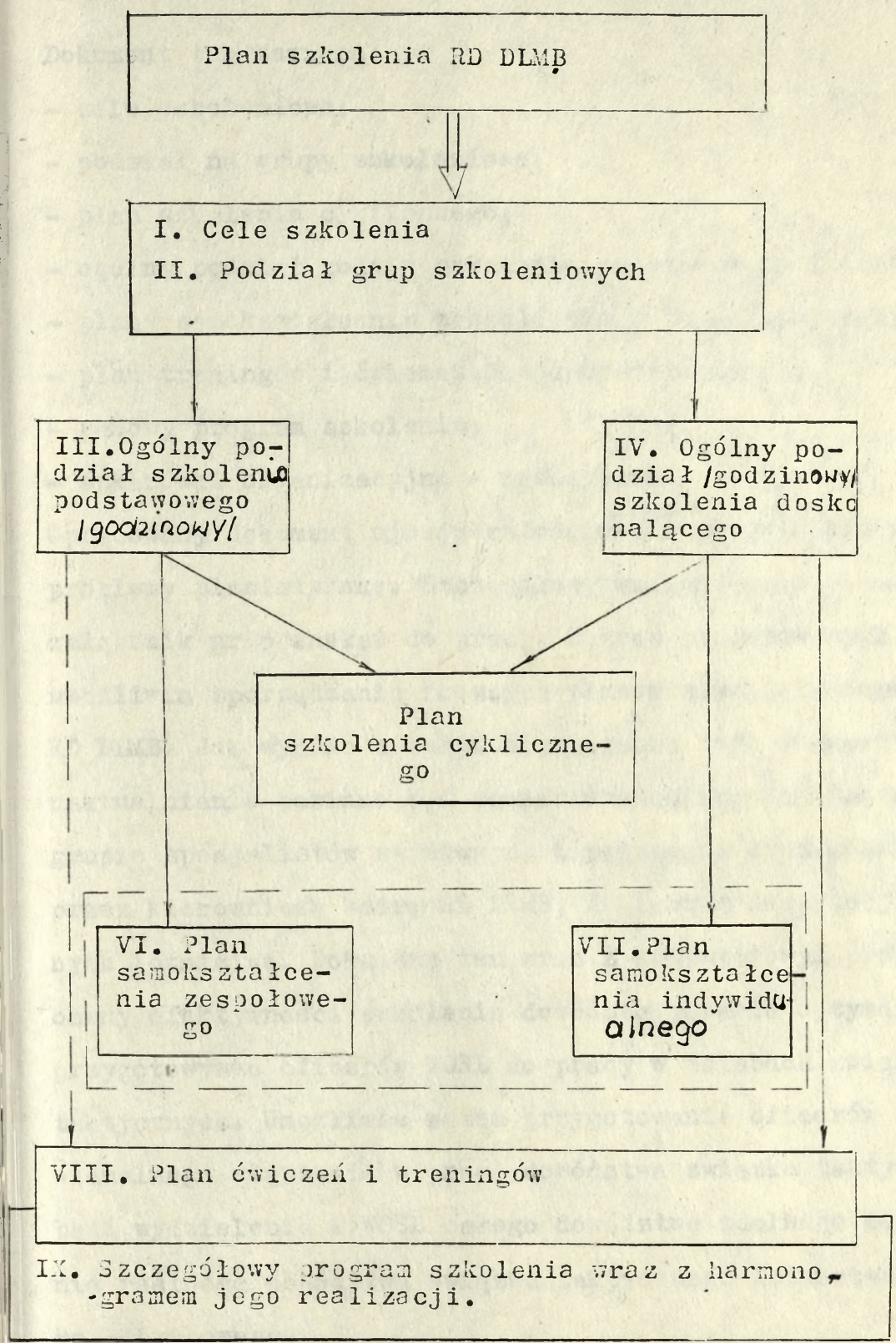
- studiowanie literatury /skryptów, podręczników, artykułów/
- studiowanie zarządzeń i instrukcji.
- przygotowanie kalkulacji operacyjno-taktycznych
- opracowanie wzorów dokumentów

Rys.21 STRUKTURA SAMOKSZTAŁCENIA RD DLMB

ukierunkowania głównie na studiowanie literatury z zakresu zadań wynikających z obowiązków funkcyjnych oficera sztabu związku taktycznego w czasie wojny. Ponadto powinno ono uwzględniać główne problemy szkoleniowe RD DLMB wynikające z programu szkolenia tegoż dowództwa. Samokształcenie zespołowe w ramach doskonalenia RD DLMB to głównie dyskusje poprzedzone informacją wprowadzającą do tematu przy czym dyskusje winny odbywać się w grupach szkoleniowych nie nad całością problemu lecz nad sposobem praktycznego rozwiązania fragmentu problemu przez określoną komórkę organizacyjną /grupę szkoleniową/. Formy samokształcenia wraz z tematami i czasem przeznaczonym na ich realizację należałoby ująć w plany samokształcenia zespołowego i indywidualnego[1], gdyż stanowić one będą jedno z najważniejszych ogniw szkolenia doskonalącego RD DLMB. Analiza materiałów źródłowych wskazuje, że w przygotowaniu RD DLMB do pracy w warunkach polowych /wojny/ bardzo ważną rolę odgrywa planowanie. Planowanie szkolenia kadry przewidzianej do doskonalenia w ramach RD DLMB wymaga odpowiedniej szczegółowości i jasności rozwiązań organizacyjnych. Dotyczy to głównie treści merytorycznej poszczególnych grup problemowych oraz metod i form prowadzenia szkolenia, określenia jego struktur, doboru grup oraz zasad samokształcenia rozważanych w tym rozdziale opracowania. Opracowany w wyniku zdobytych doświadczeń oraz w oparciu o rezultaty dotychczasowych badań przedstawiony na rysunku nr 22 schemat blokowy planu szkolenia umożliwia zestawienie planu szkolenia doskonalącego kadry RD DLMB.

---

1. Wariant planu samokształcenia zespołowego i indywidualnego przedstawiono w załączniku nr 5 poz. 5 i 6 aneksu do pracy.



Rys. nr 22 Schemat blokowy planu szkolenia doskonalącego RD DLMB.

Dokument ten zawiera:

- cele szkoleniowe;
- podział na grupy szkoleniowe;
- plan szkolenia cyklicznego;
- ogólny podział godzin szkolenia podstawowego i doskonalącego;
- plany samokształcenia zespołowego i indywidualnego;
- plan treningów i ćwiczeń dowódczo-sztabowych;
- ramowy program szkolenia;
- wskazówki organizacyjno - metodyczne.

Opracowany dokument ujmuje całościowo i przystępnie niezbędne problemy planistyczne. Szczegółowy wariant tego planu zawiera załącznik nr 5 aneksu do pracy. Zakres proponowanych rozwiązań umożliwia sporządzanie rocznych planów szkolenia doskonalącego RD DLMB. Jak wynika z badań opracowanie tego dokumentu, jego uaktualnianie powinno być powierzane corocznie wyznaczonej grupie specjalistów wojskowych i pedagogów oraz konsultowane przez kierowniczą kadrę RD DLMB, WOSL oraz instytucji centralnych lotnictwa. Dokument ten wraz z komputerowym programem oceny efektywności szkolenia dowództw pozwala optymalnie przygotowywać oficerów WOSL do pracy w sztabach związków taktycznych. Umożliwia zatem przygotowanie oficerów do indywidualnego włączenia w pracę dowództwa związku taktycznego bądź wydzielenia z WOSL całego dowództwa zdolnego do zastąpienia realnego dowództwa związku taktycznego lotnictwa myśliwsko - bombowego.

x

x x

Uzyskane wyniki badań świadczą o konieczności kompleksowego rozwiązania problemu doboru treści, form i metod szkolenia RD DLMB. Przy tym dobór zarówno treści jak i form musi uwzględniać nowe wymogi jakie stawia przed szkoleniem dowództw i sztabów związków taktycznych /w tym i RD DLMB/ nowa doktryna obronna oraz nowe uwarunkowania współczesnego pola walki.

Wynika stąd konieczność:

- zachowania w treściach szkolenia nowych proporcji w relacjach pomiędzy zagadnieniami dotyczącymi zadań w działaniach obronnych i zaczepnych;
- preferowanie w treściach i formach szkolenia działań bojowych prowadzonych przez DLMB na obszarze kraju.

  Ponadto stwarza to potrzebę pełniejszego poznania: właściwości fizyczno-geograficznych i operacyjnego przygotowania obszaru kraju;
- podnoszenia problemów związanych z rozwojem nowych środków walki, uzbrojenia oraz informatyki i systemów łączności;
- uświadomienie konieczności usprawnienia zdobywania, przetwarzania i udostępniania informacji rozpoznawczych pomiędzy współdziałającymi wydziałami i wojskami;
- stworzenie warunków nabywania umiejętności organizacyjnych skracających procesy decyzyjne.

Częste zmiany kadrowe wynikające nie tylko z przyjętych rozwiązań organizacyjnych w systemie szkolenia RD DLMB, lecz

i innych losowych, zmuszają do doraźnego korygowania treści, form i metod szkolenia. Często ulegać może zmianom także ilość i skład grup. Wymagać to będzie sprawnie działającego systemu planowania i prostej klarownej dokumentacji szkoleniowej. Szkolenie operacyjno-taktyczne w tym głównie w drugim etapie wymaga form praktycznych oraz podawania treści kształtujących umiejętności organizatorskie, hart i zaradność oraz odporność i szeroko pojmowane umiejętności dowódcze, jak również umiejętności eksploatowania techniki wojskowej w tym głównie systemów dowodzenia i łączności. Realizacja w szkoleniu podstawowym RD DLMB bloków problemowych związanych z takimi subdyscyplinami wiedzy jak: taktyka, technika bojowa, logistyka czy też problemy psychospołeczne, wymaga stosowania głównie problemowych i dyskusyjnych metod nauczania. Postawione w badaniach zadanie doboru treści szkolenia oraz opracowania form i metod przekazywania wiedzy w szkoleniu rezerwowego dowództwa zaowocowało w rozdziale propozycją układu rdzeni treściowych oraz treści szczegółowych obszarów wiedzy taktycznej i specjalistycznej wraz z propozycjami form i metod ich przekazywania. Propozycje te umożliwiły zestawienie planu szkolenia doskonalącego kadry RD DLMB przedstawionego w całości w załączniku nr 5 aneksu do pracy oraz harmonogramu przedsięwzięć szkoleniowych RD DLMB, które obrazuje rysunek nr 27. Zaprezentowane w rozdziale i załącznikach rozwiązania wraz z systemem realizacji szkolenia i proponowaną tam dokumentacją planistyczną RD DLMB stwarzają warunki efektywnego wykorzystania kadry dydaktycznej WOSL będącej poza przydziałami mobilizacyjnymi do organizacji dowództw szczebla związku taktycznego /głównie w LMB/ na czas "W".

Z A K O Ń C Z E N I E

Prowadzone wieloletnie badania na terenie WOSL i innych szkół oficerskich w pełni przekonały autorów o konieczności szkolenia rezerwowych dowództw. Faktograficzne, historyczne materiały źródłowe, poczynając od początku XX wieku dostarczyły dowodów na słuszność w podejmowaniu takiej działalności. Przygotowanie oficera sztabu do praktycznej działalności w sztabie związku taktycznego jest procesem skomplikowanym. Sukcesywny rozwój techniki bojowej, zmiany struktur organizacyjnych armii oraz idące w ślad za nimi zmiany w wymaganiach wobec oficerów sztabu stanowiły czynniki determinujące stałe doskonalenie systemu szkolenia oficerów. Dostrzegając ten tak ważki problem autorzy podjęli się rozwiązania jednego z ważnych elementów procesu przygotowania kadr, którym jest szkolenie rezerwowych dowództw szczebla związku taktycznego.
W efekcie badań stało się oczywistym, że zarówno w przeszłości jak i dzisiaj każda nowoczesna armia jeżeli chce odgrywać znaczącą rolę w ewentualnym konflikcie musi tego typu rezerwowe dowództwa mieć przygotowane. Nie bez znaczenia jest tutaj również ujawniony czynnik ekonomiczny. Wobec braku możliwości utrzymywania rozwiniętych armii, tworzenie i doskonalenie rezerwowych dowództw daje przy sprawnym systemie mobilizacyjnym możliwości, w bardzo krótkim czasie rozwinięcia jednostek, sprawnie dowodzonych przez przygotowany do tego zespół oficerów. Dowództwa te w razie nagłego konfliktu mogą również zastąpić wyprowadzone z gotowości realnie funkcjonujące dowództwa bez znaczącego uszczerbku na ciągłości i efektywności dowodzenia wojskami.

Przeprowadzone badania, potwierdzające założone we wstępnej fazie pracy hipotezy jak również analiza innych badań i literatury pozwoliły na dokonanie szeregu uogólnień, które w efekcie stanowią pewną uaktualnioną koncepcję działań w tej dziedzinie.

W swej pracy autorzy założone cele osiągnęli. W toku badań wynikły inne cele wykraczające poza pracą których realizacja jest jednak niezbędna do opracowania całości problemu.

Autorzy zdawali sobie sprawę ze złożoności podjętej tematyki badań i niemożliwości zrealizowania jej w jednej pracy. Podjęty temat stanowi wprawdzie wycinek szkolenia dowództw, lecz wycinek niezmiernie istotny, a co ważniejsze nie badany dotychczas kompleksowo. Stąd też z konieczności zajęto się przede wszystkim głównymi problemami doboru kadr do rezerwowych dowództw i doskonaleniem systemu szkolenia. Wniknięcie w szczegóły rotacji kadry, opracowanie tematycznych programów szkolenia dla rezerwowych dowództw poszczególnych rodzajów lotnictwa czy wojsk, może stanowić tematy dalszych badań i rozważań, które w niniejszej rozprawie wykraczały poza wytyczone cele.

Autorzy mają nadzieję, że główne myśli zawarte w rozprawie zrodzone na podstawie doświadczeń zebranych w ciągu wielu lat badań i wniosków z nich wypływających okażą się w pełni efektywne przy rozwiązywaniu problemu doskonalenia rezerw dowódczo - sztabowych na bazie szkół oficerskich, jak również stanowić będą podstawę do dalszych rozważań nad tym problemem. Ponadto wyrażamy głęboką nadzieję, że w dalszej pracy nad doskonaleniem systemu szkolenia rezerwowych dowództw uzyskamy

szerokie wsparcie grona oficerów zarówno uczelni wojskowych jak i dowództw, co z pewnością przyczyni się nie tylko do doskonalenia kadry wyższych szkół oficerskich ale także wzmocni cały system dowodzenia wojskami Wojsk Lotniczych, jak również innych rodzajów wojsk w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej.

RAMOWY PLAN SZKOLENIA
RD DLMB

CELE GŁÓWNE:
- Doskonalenie kwalifikacji zawodowych równomiernie z wszechstronnym kształtowaniem osobowości oficera wyższego sztabu.
- Przygotowanie rezerwowego dowództwa zdolnego do przejęcia dowodzenia realnego DLMB

DZIAŁY WIEDZY

OPERACYJNO-TAKTYCZNEJ
OGÓLNOZAWODOW
SPECJALISTYCZNEJ
OGÓLNEJ
ORGANIZACYJNO-PLANISTYCZNEJ
ANALITYCZNO-MATEMATYCZNEJ
PSYCHOLOGICZNO-SPOŁECZNEJ

CELE GŁÓWNE POSZCZEGÓLNYCH DZIAŁÓW WIEDZY

FORMY I METODY SZKOLENIA TEORETYCZNEGO
METODY: słowne, poglądowe, aktywizujące,
dyskusyjne
FORMY: wykład, dyskusja, seminarium
nauczanie problemowe

ETAP I — TREŚCI SZKOLENIA PODSTAWOWEGO

Gr. szkol. nr 1 | Gr. szkol. nr 2 | Gr. szkol. nr 3 | Gr. szkol. nr 4 | Gr. szkol. nr 5 | Gr. szkol. nr 6

CEL SZKOLENIA: SZKOLENIE TEORETYCZNE
- Wyrównanie poziomu i zaktualizowanie wiedzy taktycznej i specjalistycznej
- Wyposażenie szkolonych oficerów w umiejętności planowania, organizacji i dowodzenia działaniami bojowymi DLMB

Ilość godzin: 278+40 godz. samokształcenia

Operacyjno-taktyczna | Rozpoznawcza | Specjalistyczno-lotnicza | Specjalistyczna-łączności | Specjalistyczna eksploatacji | Specjalistyczna techniczno-tyłowa

CEL: TRENING SZTABOWY
Ilość godzin: 8÷16

PRZEGLĄD KADROWY

ETAP II — TREŚCI SZKOLENIA DOSKONALĄCEGO

Gr. szkolenia nr 1 | Gr. szkolenia nr 2 | Gr. szkolenia nr 3

CEL SZKOLENIA:
- Uzupełnienie wiedzy taktyczno-specjalistycznej niezbędnej do wykonywania obowiązków służbowych w sztabie ZT

Ilość godzin: 164 ÷40 godz. samokształcenia

operacyjno-taktyczna | techniczno-tyłowa | lotniczo-specjalistyczna

CEL SZKOLENIA: SZKOLENIE PRAKTYCZNE
- Utrzymywanie w kondycji dowódczo-sztabowej oficerów RDDLMB

Ilość godzin: 48÷96

PRZEGLĄD KADROWY
Ocena efektywności szkolenia rezerwowego dowództwa DLMB (program komputerowy)

RD DLMB

FORMY i METODY SZKOLENIA PRAKTYCZNEGO
METODY: instruktaż, trening, ćwiczenie, praktyka
FORMY: instruktaż, trening taktyczny, ćwiczenia taktyczne, praktyki w jednostkach
wjednostkach, zgrupowanie polowe

Rys. nr 27 SCHEMAT REALIZACJI SZKOLENIA RDDLMB POD WZGLĘDEM METODYCZNYM i MERYTORYCZNYM

B I B L I O G R A F I A

1. ADAMCZYK M. - Rola i znaczenie wychowawcze opinii służbowej oficera. Warszawa 1967.
2. AŁDAŚ W.,STĘPIEŃ R. - O systemie dydaktyczno-wychowawczym, "Przegląd Wojsk Lądowych", 1983, nr 10.
3. BIEDRYCKI A. - Systemowe ujęcie procesu dydaktycznego. "Przegląd Wojsk Lądowych",1985, nr 7.
4. BABULA J. - O przygotowaniu oficerów do dowodzenia na polu walki. "Myśl Wojskowa", Warszawa 1989, nr 2.
5. Biuletyn Informacyjny, Poznań 1973 nr 1.
6. Biuletyn Informacyjny, Warszawa 1983.
7. BOGUSZ J. - Dydaktyka wojskowa, Warszawa 1983.
8. BOGUSZ J., KARWAT T. - Poradnik dydaktyczny oficera, Warszawa 1973.
9. BOGUSZ J., LEWOWICKI T., ZAKRZEWSKI J. - /red./ Tendencje zmian programowych w szkołach wyższych, Warszawa-Dęblin 1984.
10. BOGUSZ J., LEWOWICKI T., ZAKRZEWSKI J. - Treść kształcenia w szkole wyższej, WAP Warszawa 1983.
11. BOGUSZ J. - Metody aktywizacji żołnierzy w wychowaniu obywatelskim, Warszawa 1989.
12. BRUNER - Proces kształcenia, Warszawa 1965.
13. BRZOZOWSKI K. - Kwalifikacje oficera sztabu w aspekcie wymagań współczesnego pola walki "Myśl Wojskowa" 1988, nr 1.
14. BRZOZOWSKI K. - Oficer sztabu na polu walki, "Przegląd Wojsk Lądowych" 1986, nr 8.
15. BRZOZOWSKI K. - Oficer sztabu na polu walki, "Przegląd Wojsk Lądowych", 1987, nr 2.
16. BULZACKI Z. - Jak rosły nam skrzydła, DWL Poznań, 1981.
17. Charakterystyka i planowane zmiany w obronie powietrznej i przeciwlotniczej państw NATO, Poznań 1985.
18. Czynniki prowadzenia we współczesnej walce, MON 1986.
19. Ćwiczenie na mapach rezerwowego sztabu DLMB, WOSL Dęblin 1982.
20. Ćwiczenie dowódczo-sztabowe p.k. "Orzeł-83", WOSL Dęblin 1983.

21. Ćwiczenie dowódczo-sztabowe rezerwowego dowództwa i sztabu DLMB, WOSL Dęblin 1982.

22. DALECKI T. - Gościnne niebo, Poznań 1977.

23. DAVIS R.H., ALEKSANDER L.T., YELON S.L., Konstruowanie systemu kształcenia, Warszawa 1983.

24. DENEK K., JAKOWSKA M.- Optymalizacja procesu kształcenia "Kwartalnik pedagogiczny" 1986,nr 4.

25. DENEK K. - Pomiar efektywności kształcenia w szkole wyższej, Warszawa 1980.

26. DENEK K., LEWOWICKI T. - Proces kształcenia w szkole wyższej "Dydaktyka Szkoły Wyższej", Warszawa 1989, nr 2.

27. Dokumentacja przeprowadzonego treningu 8 DLMB, WOSL Dęblin 1987.

28. Dokumentacja z ćwiczenia, WOSL Dęblin 1987.

29. Dokumentacja z ćwiczeń 86, WOSL Dęblin 1986.

30. Dokumentacja z ćwiczenia p.k. "Orzeł 85", WOSL Dęblin 1985.

31. Dokumentacja dwuszczeblowego jednostronnego ćwiczenia dowódczo_sztabowego z RD DLMB, WOSL Dęblin 1985.

32. Dokumentacja z ćwiczenia p.k. "Jastrząb 84", WOSL 1984.

33. Dokumentacja z ćwiczenia p.k. "Birkut 86", WOSL Dęblin 1986.

34. DOWJATT., SUCHODOLSKI B., WOŁOSZYN S., WOŁOSZYNOWA L. Zarys pedagogiki, Warszawa 1962.

35. DRWIĘGA S., - O kierowaniu uzupełnień do mobilizacyjnych jednostek wojskowych, "Myśl Wojskowa", 1975, nr 4.

36. Dydaktyka Szkoły Wojskowej, Warszawa 1973, nr 3.

37. Efektywność procesu kształcenia w wyższej uczelni wojskowej, WAP Warszawa 1978.

38. ENGELIEN B. - Siły powietrzne RFN w latach 90-tych, WPZ Warszawa 1986, nr 4.

39. FREY-BIELECKI J. - Walczyłem o nowoczesne formy organizacji szkolenia i integrację lotnictwa, "Przegląd Wojsk Lotniczych i WOPK", Poznań 1988, nr 78.

40. GIERCZAK K. - Kierunki unowocześniania procesu kształcenia kadr dowódczo-sztabowych dla potrzeb lotnictwa i wojsk OPK, "Przegląd WL i OPK", Poznań 1982, nr 12.

41. Główne kierunki modyfikacji programów kształcenia podchorążych WSO, Warszawa 1987.

42. GODLEWSKI M., KRACEWICZ St., WODCZYK J., WUJEK T., Pedagogika Warszawa 1980.

43. HYDZIK B. - Metodologiczne podstawy badań pedagogicznych w wojsku, Warszawa 1972.

44. HYDZIK B. - Znaczenie organizacyjnych sytuacji dydaktycznych w procesie nauczania - uczenia się, "Zeszyty naukowe", AMW Gdynia 1988.

45. HYDZIK B. - Metodologia pedagogizacji badań naukowych w wojsku, WSMW Gdynia 1984.

46. Instrukcja o organizacji procesu kształcenia w szkołach i ośrodkach wojskowego szkolnictwa zawodowego, Warszawa 1976.

47. JEMIOŁO T. - Systemy kształcenia kadr dowódczo-technicznych zautomatyzowanych systemów dowodzenia w Wyższej Oficerskiej Szkole Radiotechnicznej, Rozprawa doktorska, ASG Warszawa 1984.

48. JĘDRYS Cz. - Programy studiów na miarę potrzeb "Przegląd Wojsk Lądowych", Warszawa 1980, nr 8.

49. JURA J. - Charakterystyka zawodowa absolwenta wyższej szkoły oficerskiej, "Przegląd Wojsk Lądowych", Warszawa 1984,nr 1.

50. JURA J. - Konstruowanie programów kształcenia, "Dydaktyka szkoły wojskowej", W-wa 1988, nr 5.

51. KARWAT T. - Podstawy doboru i układu treści programów kształcenia w wyższym szkolnictwie wojskowym, WAP Warszawa, 1974.

52. Kierunki doskonalenia metodyki kształcenia i wychowania słuchaczy akademii dowódczych w nauczaniu przedmiotów operacyjno-taktycznych, ASG Warszawa 1977.

53. Kierunki doskonalenia szkolenia operacyjno-taktycznego Wojsk Lotniczych, DWL Poznań 1986.

54. KLAJE P. - Doksztalcanie oficerów w jednostkach sił zbrojnych Bundeswehry, "Wojskowy Przegląd Zagraniczny", Warszawa 1986, nr 3.

55. KOLASA Z. - Przejęcie dowodzenia armią przez sztab dywizji w toku operacji zaczepnej, "Myśl wojskowa", Warszawa 1973, nr 3.

56. KOLIŃSKI I. - Lotnictwo Polski Ludowej 1944-1947, Warszawa 1987.

57. KOLIŃSKI I. - Mobilizacja kadr do lotnictwa polskiego w latach 1944-45, WPL Poznań, 1970, nr 5.

58. KOŁCZ St. - Kierunki doskonalenia planowania, organizacji i prowadzenia szkolenia w Siłach Zbrojnych PRL, "Myśl Wojskowa", Warszawa 1987.

59. KOŁCZ St. - Klasyfikacja i ogólna charakterystyka ćwiczeń, "Myśl Wojskowa", Warszawa 1989, nr 12.

60. Kompendium Sił Zbrojnych państw NATO, Warszawa 1987.

61. KONICKI J. - Efektywność kształcenia pedagogicznego kadry dydaktyczno-wychowawczej, WOSL Dęblin 1986.

62. KONIECZNY J. - Podejście systemowe, WAT Warszawa 1982.

63. KOSYRZ Z. - Kształtowanie osobowości żołnierza służby zasadniczej, WAP Warszawa 1973.

64. KOZIEJ St. - Przewidywane zmiany w taktyce wojsk lądowych, "Przegląd Wojsk Lądowych", Warszawa 1986, nr 9.

65. KOZŁOWSKI E. - Wojsko Polskie 1936-1939, Warszawa 1964.

66. KPSS i stroitielstwo Sowietskich Woorużonnych Sił 1917-1964, Moskwa 1979.

67. KRÒLIKIEWICZ T.K. - Wczoraj i dziś lotnictwa wojskowego, Warszawa 1961.

68. Kształtowanie odporności psychologicznej żołnierzy na stosowanie nowych środków walki przez nieprzyjaciela, WAP Warszawa 1987.

69. KUPISIEWICZ Cz. - Nowoczesność w kształceniu i wychowaniu, Warszawa 1985.

70. KURIANIUK J. - Teoria i praktyka programów kształcenia, "Dydaktyka Szkoły Wyższej", 1987, nr 1.

71. KURIANIUK J. - Próba określenia kryteriów teorii programów kształcenia, "Dydaktyka Szkoły Wyższej", Warszawa 1989, nr 4.

72. WSZEWSKI St., PARZYSZEK A., BEDNARCZYK St., Metodyka wykorzystania technicznych środków nauczania w wyższym szkolnictwie wojskowym, WAP Warszawa 1979.

73. Leksykon wiedzy wojskowej.

74. LUKASZEWICZ R. - Wybrane właściwości nauczania wspomaganego komputerowo,"Kwartalnik pedagogiczny", Warszawa 1986, nr 2.

75. ŁYSIAK I. - Planowanie szkolenia w związkach taktycznych i oddziałach, Poznań 1983.

76. MACHURA J. - Działania bojowe wojsk lotniczych w operacjach frontu, Warszawa 1990.

77. MACHURA J. - Taktyka lotnictwa myśliwsko-bombowego cz.III, ASG WP 1989.

78. MACHURA J. - Centrum dowodzenia bojowego wojsk lotniczych frontu /CDB WLF/ przeznaczenie, struktura organizacyjna, funkcjonowanie,ASG WP 1981.

79. MAJEWSKI F. - Jak doskonalić styl pracy dowódczo-sztabowej, "Przegląd Wojsk Lądowych", 1983, nr 5.

80. MAŁKIEWICZ M. - Formułowanie celów i dobieranie treści dydaktycznych, "Przegląd Wojsk Lądowych", 1980, nr 8.

81. MARCINIAK S. - O organizacji pracy zespołów badawczych w ćwiczeniach szczebla operacyjnego, "Myśl Wojskowa", 1981 nr 2.

82. Metodyka szkolenia taktycznego w Wojskach Lotniczych, Poznań 1982.

83. MICHALAK W. - Działania bojowe wojsk lotniczych w operacjach obronnych prowadzonych w początkowym okresie wojny, ASG Warszawa 1989.

84. MULLER-HILLERBRAND - Suchoputrzaja armija Germanii 1933-1945, tłumaczenie z j.niemieckiego Moskwa 1956.

85. MRÒZ W. - Kierowanie i organizacja pracy sztabowej w okresie pokoju, Warszawa 1974.

86. MYSŁAKOWSKI Z. - Proces kształcenia i jego wyznaczniki, Warszawa 1971.

87. NIZIOŁ M. - Szkolenie rezerw oficerów i chorążych, "Myśl Wojskowa", Warszawa 1975, nr 4.

88. NIZIOŁ M. - Szkolenie oficerów rezerwy w zakresie wyższego szczebla dowodzenia, "Myśl Wojskowa", Warszawa 1979,nr 3.

89. NIZIOŁ M. - O praktyce absolwentów szkół oficerów rezerwy w jednostkach wojskowych, "Myśl Wojskowa", Warszawa 1976,nr 1.

90. NÒŻKO K. - Sztuka wojenna,a przygotowanie dowódców i oficerów sztabu, "Myśl Wojskowa" 1974, nr 6.

91. OKOŃ W. - Kierunki optymalizacji procesu kształcenia w szkole wyższej, "Dydaktyka Szkoły Wyższej",W-wa 1980.

92. OKOŃ W. - Słownik pedagogiczny, Warszawa 1984.

93. OKOŃ W. - Proces nauczania, Warszawa 1975.

94. OPOLSKI K. - Bariery i możliwości absorbcji kwalifikacji kadr kwalifikowanych w procesie pracy "Dydaktyka Szkoły Wyższej", Warszawa 1988, nr 4.

95. ORZECHOWSKI J. - Dowodzenie i sztaby w II wojnie światowej i współcześnie, Warszawa 1986.

96. PACYNA W. - O szkoleniu rezerw osobowych, "Myśl Wojskowa", 1973, nr 3.

97. PASZAK N. - Optymalizacja w kształceniu specjalistów, "Przegląd Wojsk Lotniczych i OPK", Poznań 1983, nr 2.

98. PAUZEWICZ K. - Zasady i czynności związane ze strukturalizacją treści kształcenia. Metodologiczne problemy programów kształcenia w wojskowej szkole wyższej, ASG Warszawa 1973.

99. PIŁAT W. - Wybrane metody oceny komputerów systemu R-32, WAT Warszawa 1980.

100. PIETER J. - Ogólna metodologia pracy naukowej, Wrocław 1967.

101. PODLEWSKI H., SUKIENNIK S., Zasady i trafność doboru treści kształcenia w zakresie dydaktyki wojskowej, WAP Warszawa 1985.

102. Podstawowe założenia procesu kształcenia wraz z charakterystykami osobowo-zawodowymi absolwentów wyższych szkół oficerskich, Warszawa 1989.

103. Poglądy na prowadzenie operacji powietrznej na terytorium PRL przez siły powietrzne państw NATO, Warszawa 1986.

104. POSIEWKA J., GAŁECKI A., SZCZERBAKOWSKI E., Przejmowanie dowodzenia związkiem taktycznym wojsk inżynieryjnych przez rezerwowe dowództwo i sztab Brygady Saperów, "Myśl Wojskowa", 1986, nr 2.

105. Postęp dydaktyczny w wyższym szkolnictwie wojskowym, WAP Warszawa 1983.

106. Praca dowódcy i sztabu Wojsk Lotniczych Frontu podczas przygotowania działań bojowych, Poznań 1984.

107. PRANG L. - Akademia dowódcza i kształcenie oficerów sztabowych "Wehrkundo" 1974, nr 9.

108. PRANG L. - Podstawowe i zaawansowane szkolenie oficerów w Bundeswehrze, "Wojskowy Przegląd Zagraniczny", Warszawa 1975, nr 3.

109. PROKOP A. - Wpływ broni precyzyjnej na niektóre zasady walki, "Myśl Wojskowa", W-wa 1987, nr 12.

110. Regulamin walki wojsk lądowych Sił Zbrojnych Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej, cz.I, Warszawa 1985.

111. RUTKOWSKI St. - Zarys dziejów polskiego szkolnictwa wojskowego, Warszawa 1970.

112. SOSNOWSKI K. - Cieniom września, Warszawa 1988.

113. SPYCHALSKI M. - Aktywizacja szkolenia praktycznego WSOWP, Poznań 1978.

114. Stan i perspektywy rozwoju środków OPL NATO na ŚETDW. w rejonie Cieśnin Bałtyckich do końca lat 90-tych, Poznań 1983.

115. Statut ASG WP im. gen.broni Karola Świerczewskiego ASG Warszawa 1975.

116. STĘPIEŃ R. - Samodzielna praca studentów, "Dydaktyka Szkoły Wyższej", Warszawa, 1989.

117. Strategiczno-operacyjna koncepcja prowadzenia działań bojowych przez siły zbrojne NATO na ETW, "Wojskowy Przegląd Zagraniczny", 1988.

118. STRZEMIŃSKI A. - Treści kształcenia, a metoda programowana, "Przegląd Wojsk Lądowych", Warszawa 1989, nr 1.

119. Szkolenie doskonalące oficerów starszych w Bundeswehrze, "Wojskowy Przegląd Zagraniczny", Warszawa 1977, nr 1.

120. SZEWCZYK H. - Doświadczenia i wnioski dotyczące metody rozliczania dowódców i dowództw z organizacji zadań szkoleniowych, "Myśl Wojskowa" 1981, nr 1.

121. SZRAMCZENKO A. - Ćwiczenia taktyczne, Warszawa 1978.

122. Sztuka operacyjna lotnictwa, Poznań 1981.

123. ŚLEDŹ St. - Szkolenie oficerów rezerwy w jednostkach wojskowych i poza wojskiem, Warszawa 1974.

124. TARI J. - Doświadczenia ze szkolenia w zakresie mobilizacji i zgrywania "Honve'delem" 1980, nr 4.

125. TATARKIEWICZ W. - O doskonałości, Warszawa 1976.

126. TEODORCZYK H., MACIUK St., IWANIEC Wł., System kształcenia oficerów rezerwy - model a rzeczywistość, Warszawa 1979.

127. TIMMERMAN M. - Współczesne i perspektywiczne planowanie zbrojeń w RFN, "Wojskowy Przegląd Zagraniczny", Warszawa 1988, nr 4.

128. TOCZYŁOWSKI J. - Szkolenie mobilizacyjne - istotny składnik gotowości mobilizacyjnej wojsk.

129. Trening sztabowy rezerwowego sztabu DLMB, Dęblin 1982.

130. Treści kształcenia w szkole wyższej, WAP Warszawa 1983.

131. URYNIUK J. - Doskonalenie systemu szkolenia rezerw osobowych dla potrzeb skadrowanej DZ, rozprawa doktorska ASG Warszawa 1984.

132. WOJDALSKI Z. - Polityka kadrowa Wojsk Lotniczych od 9 maja 1945 r. do 31 grudnia 1947, Warszawa 1969.

133. WOJDALSKI Z. - Formowanie korpusu oficerskiego wojsk lotniczych w latach 1945-1947, "Biuletyn Historyczny", DWL Warszawa 1969.

134. WOJNOWSKI J. - Rys historyczny rozwoju polskich systemów mobilizacyjnych, "Myśl Wojskowa", Warszawa 1989, nr 12.

135. Wörlerbuch zur Deutscher Militargeschichte, Militarverlag der DDR, Berlin 1985.

136. WIŚNIEWSKI E., JAGIEŁŁO K., NOWAKOWSKI J., Metodyka wojskowych badań naukowych, ASG Warszawa, 1983.

137. "Wojskowy Przegląd Zagraniczny", Warszawa 1987, nr 5-6.

138. Wytyczne w sprawie organizacji, wykorzystania i zabezpieczenia ponadetatowego stanu osobowego po mobilizacyjnym rozwinięciu sił zbrojnych, Warszawa 1986.

139. Wytyczne Szefa Sztabu Generalnego WP do kontroli działalności dowódczo-sztabowej, Warszawa 1988.

140. Wytyczne Szefa Sztabu Generalnego WP do kontroli wyszkolenia operacyjno-taktycznego dowództw i sztabów, Warszawa 1988.

141. ZACHAROW I. - Formułowanie i hierarchizowanie celów kształcenia, "Przegląd Wojsk Lądowych", Warszawa 1981, nr 3.

142. ZAKRZEWSKI J. - Przedmiot dydaktyki wojskowej jako nauki, ASG Warszawa 1970.

143. ZAKRZEWSKI J. - Podstawy metodologii budowy programów kształcenia w wyższych szkołach wojskowych. Opracowanie zbiorowe, Warszawa 1980.

144. ZAKRZEWSKI J. - System przygotowania nowoczesnych kadr dowódczo-sztabowych, ASG Warszawa 1975.

145. ZAKRZEWSKI J. - Problemy teorii kształcenia w szkole wyższej, Warszawa 1985.

146. Zakres wiedzy wymaganej od oficerów dowództw i sztabów związków taktycznych oraz samodzielnych dywizjonów Marynarki Wojennej, Gdynia 1986.

147. ZAPAŁA L. - Panelowe zajęcia dydaktyczne, "Myśl Wojskowa", Warszawa 1988,nr 1.

148. Zakres naziemnego szkolenia personelu nawigatorskiego lotnictw sił zbrojnych PRL, Poznań 1980.

149. Zasady badania teorii wojskowej w czasie ćwiczeń, Poradnik Warszawa 1983.

150. Zasady działania kadrowego w siłach zbrojnych PRL, cz.I,i II. Warszawa 1983.

151. Zasady korelacji programów kształcenia w uczelniach wojskowych sił zbrojnych PRL, Warszawa 1989.

152. Z historii polskiego lotnictwa wojskowego 1918-1939, Warszawa 1978.

153. ŻEGNAŁEK K. - Pomiar skuteczności kształcenia w uczelniach wojskowych, "Myśl Wojskowa", Warszawa 1989, nr 12.

Załącznik nr 1

A N E K S

ZNACZENIE I ZAKRES POJĘCIA TREŚCI KSZTAŁCENIA

Treści kształcenia stanowią jeden z głównych elementów systemu kształcenia. Opracowanie rozprawy wymagało zapoznania się z poglądami na teorię treści kształcenia[1/] głoszonymi między innymi przez: J.Bogusza, Cz.Maziarza, T.Lewowickiego, K.Denek, J.Jasnowska, W.Okonia. Oprócz polskich dydaktyków znaczący wpływ na pogląd o problemie wywarły również poglądy takich dydaktyków zagranicznych jak: J.Deweya, W.H.Kilpatrika, A.Sichingera, J.K.Babińskiego itp.

Niemniej jednak w dużym zbliżeniu do realiów i klimatu kształcenia rezerwowego dowództwa znajdujemy istotę treści kształcenia ujętą przez J.Zakrzewskiego, który zakłada, że "...treści kształcenia, jest to system wiadomości, umiejętności i nawyków oraz walorów intelektualnych i ideowo moralnych, przyswajanie których zapewniłoby studentom wszechstronne wzbogacanie osobowości zwłaszcza rozwój ich predyspozycji kierunkowych, instrumentalnych oraz uzyskanie społecznych i zawodowych kwalifikacji zgodnych z potrzebami społeczeństwa socjalistycznego[2].

---

1. W rozumieniu B.Szulca treści kształcenia są elementem systemu kształcenia poza którymi w jego skład wchodzą:
   - nauczyciele wraz z ich zakresem działań, metodami i formami pracy;
   - oficerowie słuchacze wraz z ich metodami i formami pracy oraz potrzebami i motywacjami;
   - środowisko kształcenia /środki, warunki społeczne, mater./
2. J.Zakrzewski. Problemy teorii kształcenia w szkole wyższej Warszawa, 1985, str. 39-40.

Definicja ta pozwala na ujęcie treści kształcenia jako elementu składowego systemu kształcenia, efekt końcowy, którego stanowić będą plany, programy i materiały dydaktyczne.

Chcąc zatem zająć się rozwiązaniem problemu doboru treści kształcenia RD DLMB w WOSL należałoby dokonać przeglądu i wnikliwej analizy problemów związanych z dotychczasowym doborem treści kształcenia i zasadami opracowywania programów kształcenia. Analizy takiej dokonano w rozdziale pierwszym niniejszego opracowania, a jej wyniki znalazły swoje odzwierciedlenie w kolejnych rozdziałach pracy.

Sądzić można zatem, że rozumienie treści kształcenia w ujęciu prezentowanym przez J.Zakrzewskiego spełniło oczekiwania autorów i stanowiło podstawę w dalszych rozważaniach.

W tym miejscu zajęcie stanowiska wymaga również kwestia zakresu pojęć " szkolenie" a "kształcenie".

Otóż według W.Okonia - szkolenie to: "... kształtowanie prostych umiejętności i nawyków praktycznych wymagających minimalnego przygotowania teoretycznego np. nauczanie kogoś prostych czynności rzemieślniczych, czynności obsługiwania urządzeń i prostych maszyn, czy nauczenie w wojsku musztry[3/].

W wojsku pojęcie "szkolenie" używa się w znaczeniu węższym, dotyczy to szkolenia tzw. podstawowego oraz w znaczeniu szerszym ujmującym całokształt działalności dydaktycznej wojska.

O ile pierwsze ujęcie wydaje się być słusznym o tyle drugie ujęcie pozostaje w sprzeczności z definicją W.Okonia jak i poglądami J.Bogusza.

---

3. W.Okoń. Słownik pedagogiczny, Warszawa, 1984, s. 298

Uznając za J.Boguszem, że "... dydaktyka wojskowa posługuje się warsztatem pojęciowym dydaktyki ogólnej, korzysta z rozwoju jej myśli, wiele jednak pojęć przystosowuje i uzupełnia specyficzną wojskową terminologię oraz słownictwem wynikającym z organizacji procesu kształcenia i wychowania żołnierzy różnych rodzajów wojsk i służb oraz stopni i funkcji[4/], należałoby sądzić, że o szkoleniu można mówić jedynie w odniesieniu do niektórych form dydaktycznych w kształceniu żołnierzy lub kadetów i podchorążych w początkowym okresie kształcenia. Niemniej jednak mając na względzie:

- po pierwsze - fakt iż około 60% problemów i metod kształcenia w ramach RD DLMB to problemy i metody praktyczne;
- po drugie - pojmując pojęcie "czynności proste" jako pojęcie względne - nie zawsze mierzalne - odnosząc je do działalności szkoleniowej RD DLMB /przy uwzględnieniu poziomu intelektualnego i wykształcenia /większość działań dla tej grupy oficerów będzie miała znamiona "czynności prostych";
- po trzecie - zachowanie specyfiki wojskowej terminologii podnoszonej przez J.Bogusza[5/] skłania do pozostania zamiennie w kształceniu rezerwowego dowództwa DLMB przy terminie "szkolenie" zamiast "kształcenie". Powyższe przesłanki usprawiedliwiają takie traktowanie tych dwóch pojęć.

---

4. J.Bogusz. Dydaktyka wojskowa, Warszawa, s. 15-16.
5. J.Bogusz. Tamże , s. 15-16.

Załącznik nr 2

ZASADY OBLICZANIA WARTOŚCI LICZBOWEJ WSKAŹNIKA METODĄ EKSPERTÓW

W celu maksymalnego zobiektywizowania wartości liczbowej funkcji /f/ wskaźnika w badaniach posłużono się opiniami ekspertów poprzez wprowadzenie sformalizowanej metody odtrzymywania wartości liczbowej funkcji /za ekspertów przyjęto uważać osoby których kompetencje uznaje ich środowisko zawodowe/.
W tym celu poczyniono założenie dopuszczające N ekspertów z których każdy będzie ustalał wartość wagową wskaźnika f /wi/. Ze względu na to, że zazwyczaj są to specjaliści o różnych kwalifikacjach dlatego też aby prawidłowo /w sensie obiektywizmu/ ocenić wspólny pogląd przy formowaniu grupy ekspertów, każdemu z nich możemy przyporządkować określony współczynnik C; charakteryzujący jego kompleksowość w rozpatrywanym zagadnieniu. Przy czym należy zwrócić uwagę, aby spełnione były ograniczenia.

$$1/ \quad \sum_{j=1}^{N} Cj = 1 \qquad 0 < Cj < 1$$

Przypadki, gdy Cj = 1 lub G = 0 z rozważań wykluczamy.
W pierwszym przypadku rozpatrujemy tylko pogląd jednego eksperta, w drugim specjalistów dla których Cj = 0 należy nie włączać do grupy jako niekompetentnych.
Zwróćmy uwagę, że pierwsze równanie W /1/ zawsze może być spełnione drogą normalizacji dowolnych wskaźników.
Wagi poszczególnych ekspertów możemy otrzymać w następujący sposób.

Każdy z ekspertów wypełnia arkusz przeprowadzając w ten sposób ocenę kompetencji pozostałych ekspertów w tym również

siebie. Warunkiem jest spełnienie pierwszego z ograniczeń /1/. Zebrane w ten sposób oceny tworzą macierz

$$A = /aij/_{NXN}$$

Współczynnik Cj dla j = 1, $\bar{N}$ uzyskamy drogą rozwiązania poniższego układu równań

$$2/\ Ci = \sum_{j=1}^{N} /aij \times Cj/ \qquad \sum_{j=1}^{N} Cj = 1 \qquad \text{dla } i = 1, \bar{N}$$

Układ ten może być rozwiązany metodą kolejnych eliminacji niewiadomych GAOSSA.

Otrzymane współczynniki Cj, j= $1,\bar{N}$ nie są podawane do wiadomości ekspertom, służą jedynie przy opracowywaniu wartości liczbowych wyróżnionych wskaźników.

Jeżeli grupa ekspertów jest dobrana pośród osób o podobnych kwalifikacjach wówczas w wyniku rozwiązania układu równań /2/ otrzymamy współczynnik Cj o małych różnicach w wartościach, dlatego w tym przypadku przyjmiemy, że współczynniki Cj będą miały wartość jak poniżej

$$Cj = \frac{1}{N} ; \quad J = 1, \bar{N}$$

Drugim sposobem otrzymania współczynników Cj charakteryzujących kompetentność j - tego eksperta dla j = $1,\bar{N}$ jest określenie współczynników Rj charakteryzujących staż pracy j-tego eksperta. W pracy tej przyjęto następujące wartości współczynników Rj w zależności od stażu pracy.

Staż pracy /w latach/	Wartość Rj
1 - 5	0,5
5 -10	0,8
10 -15	1,4
i więcej	

Normując wartość współczynników Rj względem zmiennej j otrzymamy wartość Cj ze wzoru:

$$Cj = \frac{Rj}{\sum_{j=1}^{N} Rj}$$

Charakterystyki liczbowe wskaźników Wi otrzymujemy drogą uśrednienia ocen poszczególnych specjalistów dotyczących tego wskaźnika. Procedura otrzymania ocen wybranych wskaźników jest następująca:

- każdy z ekspertów otrzymuje ankietę
- przy wystawianiu wartości J /Wkl/ eksperci podają następujące wielkości:

1 f/W_j^i /min - wartość minimalna i-tego wskaźnika wystawioną przez j - tego eksperta.

2 J/W_j^i /nw - wartość proponowaną najczęściej występującą i-tego wskaźnika wystawioną przez j-tego eksperta.

3 F/W_j^i/max - wartość maksymalną i-tego wskaźnika wystawioną przez j-tego eksperta.

Należy podkreślić, że specjaliści biorący udział w ankiecie mogą podawać wartość /x/ F/W_j^i / C 0,1 jako wartości bezwzględne.

Wówczas przed przystąpieniem do dalszych obliczeń należy dokonać normalizacji względem wskaźnika z, gdzie z = 4 mm,NW, max 4. Po uzyskaniu powyższych ocen dla każdego wskaźnika Wi przystępujemy do opracowania wyników ankiety, która polega na

uśrednieniu zebranych ocen i określeniu rozkładu ocenianych parametrów. W tym celu obliczamy wartość oczekiwaną

$$M\left[F/W_j^i / \right] \qquad \text{zebranych wartości} \quad J/W_j^i/$$

$i = 1,K$; $K = 1,N$ i-wartość średnich odchyleń Δij

gdzie K-ilość wskaźników

N-ilość ekspertów

Przy czym:

$$M \quad /f/Wi / = \sum_{j=1}^{N} Cj\ M / f /W_j^i/$$

$$M/f/W_j^i/\ j\ / = \frac{1}{6}\left[\left[f/W_j^i/ \right] \min. + 4 \left[/f/W_j^i/ \right] nw + /f/W_j^i/ \ \max \right]$$

Co jest słuszne przy wykorzystaniu hipotezy, że uzyskane w wyniku oceny ekspertów wielkości losowe $/f/W_j^i/$ mają rozkłady

$$\Delta_j^i = /M/ S /W_j^i/ / - M /f/W^i / /$$

Następnie ekspertom u których odchylenia były największe daje się możliwość skorygowania swoich ocen. Po tej operacji obliczamy wielkości:

$M/ f/W_j^i/ /$ oraz dyspersję

$$D/ f/W_j^i/ / = \sum_{j=1}^{N} CjD /f/W_j^i/ /$$

Gdzie:

$$D /f/W_j^i/ / = \left\{ \frac{1}{6} \left[/ f/W_j^i/ \ j / \max - /f/W_j^i/ / \min. \right] \right\}^2$$

ostatecznie wielkość $M/f/W_j^i/$ oraz $D/f/W_j^i/ /$ obliczamy ze wzorów:

$$D\ /f/W_j^i//\ =\ \frac{1}{N}\ \sum_{j=1}^{N}\ D\ /f/W_j^i//$$

oraz:

$$M\ /f/W_j^i//\ =\ \frac{1}{N}\ \sum_{j=1}^{N}\ M\ /f/W_j^i//$$

Otrzymane wielkości $M/f/W_j^i/$ stanowią wartość oczekiwaną i - tego wskaźnika jednak nie spełniają warunku /1/.
Aby zapewnić spełnienie tego ograniczenia należy przeprowadzić normalizację względem wskaźnika i, wówczas wartość f/ wk/ obliczamy ze wzoru:

$$f^*/W^i\ /\ =\frac{M/F\ (W^i)//}{\sum_{j=1}^{N}\ (f(W_j))}\qquad i = 1,\bar{K}$$

Obliczone powyższą metodą wartości wskaźników przedstawiono w tabeli Nr 2 oraz Nr 3 program oceny efektywności szkolenia RD DLMB.

Załącznik nr 3

3.2. TEORIA DOBORU TREŚCI, FORM I METOD SZKOLENIA

Zasadniczym problemem przy sformułowaniu teorii doboru treści, form i metod szkolenia jest określenie charakteru szkolenia RD DLMB. Wiąże się to z udzielaniem odpowiedzi na następujące pytania: Czy ma to być doskonalenie wydzielonej wąskiej grupy oficerów o bogatym doświadczeniu liniowym /podtrzymywanie kondycji dowódczo - sztabowej/, czy ma to być szkolenie rezerwowego dowództwa /kompletnego/ celem zastąpienia realnego dowództwa w ewentualnej przyszłej wojnie, bądź też zastąpienia pojedyńczych oficerów w innych dowództwach związków taktycznych? Czy szkolić wąskiego specjalistę wysokiej klasy, czy dawać ogólne wykształcenie z zakresu problematyki związku taktycznego /treści szkolenia dla wszystkich w jednakowym wymiarze/.

W trakcie badań ujawniono zarówno słabe jak mocne strony obu koncepcji stosowanych już w dotychczasowym szkoleniu. Szkolenie wąskich specjalistów pozwala efektywnie wykorzystać wiedzę i doświadczenie zdobyte przez oficerów w toku dotychczasowej służby i w miarę sprawnie skompletować RD szczebla związku taktycznego na bazie WOSL. W efekcie po krótkim szkoleniu w miarę szybko i na wysokim poziomie przygotować dowództwo i sztab do dowodzenia związkiem taktycznym.
Szkolenie ogólne, szerokie wg. zasady "dla każdego jednakowo" obniża poziom szkolenia. Przy zróżnicowanym poziomie przygotowania sztabowego zasobów kadrowych RD, koncepcja ta hamuje rozwój zdolnych jednostek, obniża u innych zamiłowania do samokształcenia /szkolenie staje się nieciekawe/ i chęci poszerzenia

wiedzy w swej specjalności.
Obciąża ponadto dodatkowymi zajęciami /nierzadko sprzecznymi z zainteresowaniami/, pogłębia deficyt czasowy oficera tak już napięty zasadniczymi obowiązkami. W efekcie cel szkolenia nie jest osiągany w pełni - taka sytuacja dominowała w szkoleniu RD DLMB w latach 1983 - 1988 z pominięciem pierwszego roku szkolenia.
Wydaje się zatem, że aktualnie koniecznością staje się pewne przewartościowanie w szkoleniu RD przy bezwzględnej konieczności utrzymania tej formy doskonalenia kadry dydaktycznej uczelni wojskowych.
Przewartościowanie to wymaga głównie eksponowania w treściach szkolenia w znacznie większym stopniu funkcji czysto zawodowych /specjalistycznych/. Naturalnie nie należy rezygnować z treści o charakterze ogólnym wpływających na wszechstronny rozwój oficera sztabu związku taktycznego, szczególnie w zakresie problematyki związanej z nową doktryną wojenną i wynikającymi z niej wymogami zawartymi w pierwszej części tego rozdziału.
Należy sądzić, że jest to możliwe ale pod warunkiem innego podejścia do procesu szkolenia RD DLMB z którego wyeliminowane zostaną wszelkie symptomy encyklopedyczne. Fakt ten stanowić może o przejściu ze szkolenia w którym dominującą rolę odgrywał przekaz wiedzy do szkolenia w którym wiedza będzie podstawą do rozwoju zdolności twórczych i głębokich przemyśleń.
U podstaw powyższych propozycji tkwi idea doskonalenia /perfekcjonizmu/ kwalifikacji zawodowych równomiernie z wszechstronnym kształtowaniem osobowości oficera wyższego sztabu.

Przy takim podejściu do problemu oficer WOSL po ukończeniu szkolenia w ramach RD DLMB posiadałby wysokie kwalifikacje zawodowe jako oficer sztabu związku taktycznego o wysokiej sprawności intelektualnej pozwalającej mu na sprawne działanie w różnych sytuacjach.

Czynnikiem najsilniej determinującym przebieg i efekty procesu szkolenia są treści szkolenia.

Współczesne wymogi[1/], realizacji procesów dydaktycznych nakazują dobór treści, form i metod szkolenia w sposób naukowy /w dotychczasowej praktyce doboru tego dokonywano często intuicyjnie[2/]/. Realizacja tego wymogu oraz przedstawionych w pierwszej części rozdziału współczesnych uwarunkowań treści form i metod szkolenia RD przy ustalaniu znowelizowanych wartości wymaga:

- określenia koncepcji doboru treści szkolenia;
- określenia charakteru szkolenia i dróg jego realizacji;
- sprecyzowania modelu osobowego oficera sztabu;
- sprecyzowania czynności zawodowych oficera sztabu RD DLMB;
- określenia celów szkolenia.

W szkoleniu RD DLMB treści szkolenia są jednym z wiodących czynników procesu szkolenia wywierających determinujący wpływ na tok szkolenia, dobór metod, form i środków szkolenia. Świadomość znaczenia treści w procesie realizacji celów i zadań RD DLMB skłania ku próbom określenia właściwych w danych warunkach koncepcji szkolenia wyznaczających owe treści.

---

1. J.Zakrzewski. Problem treści s.45
2. Na podstawie własnych badań.

W wyniku kategoryzacji koncepcji doboru treści szkolenia teorię ich doboru można zbudować według koncepcji tradycyjnych lub współczesnych[3/].

W skład pierwszych wchodzą na ogół: encyklopedyzm, formalizm i utylitaryzm dydaktyczny.

Natomiast druga grupa koncepcji obejmuje: egzemplaryzm, strukturalizm, materializm funkcjonalny, koncepcje problemowo-kompleksowe przedmiotowe szerokich pól treściowych, zakresów czynności ośrodków aktywizacji oraz rdzeni treściowych.

Z analizy powyższych koncepcji i wniosków wypływających z dotychczasowego szkolenia RD DLMB wynika, że najodpowiedniejsze koncepcje doboru treści kształcenia dla doskonalenia tego typu dowództw to: koncepcje szerokich pól treściowych i koncepcja rdzeni treściowych. Przy czym obie koncepcje w doborze treści kształcenia RD DLMB należy traktować jako wzajemnie uzupełniające się nie zaś jako alternatywne względem siebie.

Zasadność ich użycia wynika z tego, że następuje w nich usunięcie przeszkód oddzielających od siebie poszczególne dyscypliny i subdyscypliny naukowe.

Koncepcje te istniejącą rzeczywistość ujmują globalnie z uwzględnieniem rzeczywistych potrzeb uczących się eliminując przez to ze szkolenia elementy i szczegóły wiedzy oderwane od siebie, stanowiące jedynie cząstki wiedzy dla wiedzy. Tworzone są bloki treści o charakterze interdyscyplinarnym ściśle z sobą powiązane.

---

3. W.Okoń, T.Kupisiewicz.

Odrzucając przy tym podział przedmiotowy dąży się do większego niż w tradycyjnych koncepcjach łączenia teorii z praktyką. Ponadto przyjmując założenie, że w każdym zestawie treści można wyłonić składniki podstawowe i uboczne wyróżnia się treści główne /podstawowe/ - czyli w istocie rdzenie treściowe - stanowiące podstawowe minimum wiedzy należnej do opanowania. Układ taki zapewnia dobór treści adekwatny do możliwości, zdolności i zainteresowań doskonalonych oficerów. Ich szkolenie w oparciu o treści zestawione według tych koncepcji eliminuje ponadto konserwatywną zasadę każdemu to samo.

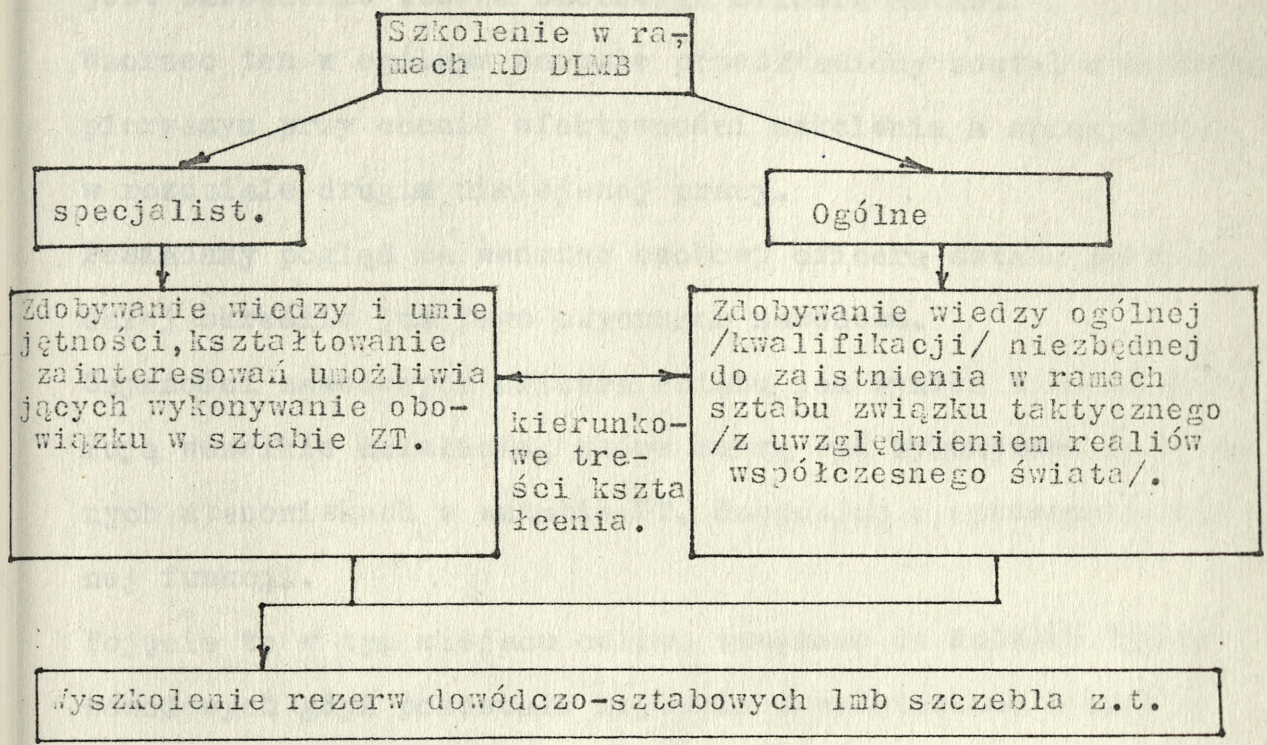
Układ ten łagodzi również podstawowe sprzeczności w treściach szkolenia jakie jawią wobec nich współczesne wymogi.

Tradycyjne koncepcje w tym głównie encyklopedyzmu wg której głównym zadaniem nauczania jest przekazanie uczącym się największego zasobu wiadomości ze wszystkich przedmiotów ustępują zdecydowanie pola atutom koncepcji współczesnych. Przejawia się to między innymi tym, że odchodzi się od preferowanego dotychczas uczenia pamięciowego, odciąża się uczących od natłoku wiedzy encyklopedycznej, dając im czas na własne przemyślenia, tworzenie własnych koncepcji i rozwiązań, /w dodatku, że znaczną część tej wiedzy szkoleni oficerowie już posiadają/.

Jednym z zasadniczych wymogów uwzględnianych przy ustalaniu znowelizowanych treści, form i metod szkolenia jest dokonanie ustaleń systemowych odnośnie charakteru szkolenia RD DLMB. Wiąże się to z rozwiązaniem wspomnianego już dylematu dydaktycznego - czy szkolić wąskiego specjalistę wysokiej klasy,

czy dawać ogólne wykształcenie z zakresu problematyki związku taktycznego.

Jak wynika z badań rozwiązując ten dylemat w treściach szkolenia znacznie większej ekspozycji wymagają funkcje czysto zawodowe /specjalistyczne/. Naturalnie nie należy rezygnować z treści o charakterze ogólnym wpływających na wszechstronny rozwój oficera sztabu związku taktycznego.
U podstaw powyższych propozycji tkwi idea doskonalenia /perfekcjonizmu/ kwalifikacji zawodowych równomiernie z wszechstronnym kształtowaniem osobowości oficera wyższego sztabu. Przy takim podejściu oficera WOSL po ukończeniu szkolenia w ramach RD posiadałby wysokie kwalifikacje zawodowe jako oficer sztabu związku taktycznego o wysokiej sprawności intelektualnej pozwalającej mu na sprawne działanie w różnych sytuacjach. Jest to więc idea obejmująca obie sfery kształcenia /zawodową i ogólną/. Przedstawiona na rysunku nr 1 idea szkolenia, ujmuje obie sfery pozornie w zbliżonych proporcjach zakresowych. Natomiast różnice między nimi stymulują wyraźnie normy czasowe preferujące sferę zawodową /specjalistyczną/. Normy te zobrazowane zostały w rozdziale trzecim.
W ten sposób powstaje niejako ogólne wyodrębnienie treści, które powinny być przedmiotem szkolenia RD. Jest to zatem zarys pozwalający na dalsze ukierunkowanie w procesie doboru treści szkolenia. Jak wynika z badań w znakomitym wymiarze dobór treści szkolenia winny determinować cele szkolenia. Cele te jednak nie mogą wynikać z próżni ani też być wytworem przypuszczeń oficerów zajmujących różne stanowiska służbowe.



Rys.1. Sfery szkolenia oficerów WOSL w ramach RD DLMB wpływające na dobór treści szkolenia.

Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że powinny one wynikać z charakterystyki osobowo-zawodowej oficera sztabu będące pochodną czynności zawodowych oficera sztabu związku taktycznego. W wyniku takiego ustawienia problemu powstaje pewna droga, którą można ująć jako proces wyprowadzenia treści kształcenia z czynności zawodowych i wzorców osobowych oficera sztabu.

Postępowanie to pozwala ustalić jakie treści i w jakim zakresie powinny być włączone w system szkolenia RD DLMB.

Kolejnym ważnym krokiem na drodze do sformułowania właściwych treści szkolenia zgodnych z wymogami współczesnej dydaktyki jest określenie wzorca osobowego oficera sztabu.
Wzorzec ten w ogólnym zarysie przedstawiony został w rozdziale pierwszym przy ocenie efektywności szkolenia a sprecyzowany w rozdziale drugim niniejszej pracy.
Posiadany pogląd na wzorzec osobowy oficera sztabu pozwala dalej określić już jego czynności zawodowe.
Czynności zawodowych oficera sztabu jak wynika z badań obejmują wszelkie działania, które muszą być wykonywane na określonych stanowiskach w sztabie ZT, decydując o sprawności spełnianej funkcji.
Pojęcie to w tym miejscu celowo zawężono do działań typowo zawodowych gdyż pozostałe kryteria przedstawiono w modelu osobowo - zawodowym.
Precyzyjne ustalenie wszelkich czynności zawodowych jest niezwykle trudne, ponieważ wiąże się to z wielością stanowisk w sztabie ZT /63 stanowiska w ćwiczebnym etacie RD DLMB/.
Ograniczono się zatem do podstawowych funkcji, które poprzez swoją specyfikę i uniwersalizm w znakomitej części mogą mieć wpływ na treści kształcenia.
Uniknięto dzięki temu zbytniego rozdrobnienia całego problemu.
Przyjmując, że funkcje dowódcze zawierają w sobie najwięcej i najbardziej skomplikowanych czynności, szczegółowego rozwiązania wymaga zatem opracowanie zestawu czynności zawodowych dowódcy zaś pozostałe czynności zawodowe oficerów sztabu będą wtórnymi w stosunku do nich.

Czynności te ujmowane są w trzech grupach:

- uzyskiwania informacji;
- podejmowania decyzji;
- wykonywania podjętych decyzji.

Pełniejsze ich zobrazowanie wymaga przedstawienia tych grup czynności w następujących płaszczyznach:

1. Czynności związane ze zbieraniem i przetwarzaniem informacji.
2. Czynności związane z kierowaniem zespołami ludzkimi.
3. Czynności związane z podejmowaniem decyzji.
4. Czynności związane z organizacją i planowaniem wszelkich działań.
5. Czynności związane z kontrolą i oceną podległych zespołów.
6. Czynności związane z administrowaniem podległymi organizacjami.

Podział ten w pełni ujmuje wielkość czynności na stanowiskach w ZT /DLMB/. Przy czym należy mieć na uwadze, że czynności te wzajemnie się warunkują i występują w ścisłej zależności między sobą.

Podział ten umożliwił wyprowadzenie szczegółowych czynności oficera ZT w oparciu o wzorzec osobowo - zawodowy. Czynności te zawarte w załączniku Nr 10 do pracy.

W załączniku tym pominięto ostatnią grupę czynności, która występuje raczej w okresie pokojowym i wychodzi poza sferę zainteresowań szkoleniowych RD.

Z analizy czynności zawodowych oficera sztabu wynika, że dominujący wpływ na efektywność jego działań wywierają: wiedza, umiejętności i pewne cechy charakterologiczne.

Szereg innych właściwości wynikających z cech osobowo-zawodowych oficera pominięto gdyż wpływają na te zasadnicze, do których ustosunkowano się szczegółowo, a co znalazło swoje odzwierciedlenie w załączniku Nr 10.

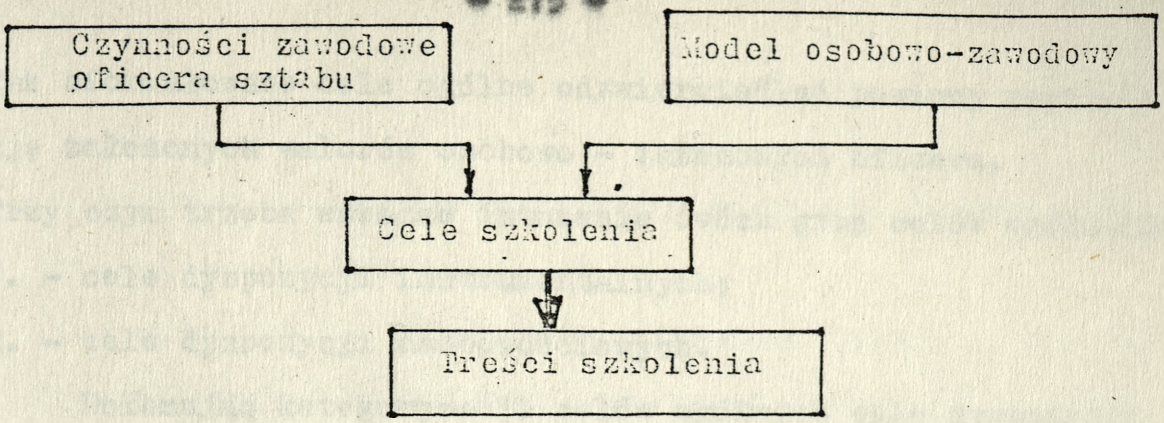
Natomiast rozważania nad nimi tylko niepotrzebnie rozdrobniłyby i zaciemniły problem.

Jednym z najważniejszych jak już wspomniano a zarazem ostatnim wymogiem jaki stawia współczesna dydaktyka na drodze do określenia treści kształcenia jest właściwe i pełne określenie celów kształcenia.

Podejście takie może wydać się kontrowersyjne w dodatku, że poczyniono założenia iż uczestnik szkolenia RD DLMB powinien zdobywać głównie umiejętności praktycznego działania w ściśle określonym profilu zawodowym.

W tej sytuacji można by przyjąć, że wszelkie poczynania szkoleniowe będą dotyczyć określonego działania i oddziaływania w konkluzji można by wnioskować, że model osobowy oficera sztabu jest pochodną celów.

Takie właśnie postawienie problemu byłoby zbyt jednostronne, odbiegające od nowoczesnego punktu widzenia tych problemów i nie zapewniające realizację generalnych założeń szkoleniowych. Zaproponowana w rozprawie droga do modelu osobowego /przedstawiono w rozdziale drugim/ i czynności zawodowych do celów kształcenia wydaje się być gwarantem właściwego opracowania treści kształcenia.



Powszechnie przez cel rozumie się coś co chcemy osiągnąć w wyniku zamierzonych działań. Odnosząc to do szkolenia RD możemy określić, że cel szkolenia RD to wartości jakie powinien osiągnąć oficer WOSL w wyniku szkolenia w RD DLMB.
Wartości te w swej istocie podporządkowane są wartościom nadrzędnym. Przy takim podejściu rozpatrując cele szkolenia RD należy uwzględnić cele generalne, które określane są przez przełożonych /MON, DWL/. Są to cele wskazujące, ogólne ale zarazem docelowe kierunki działań szkoleniowych.
Kolejną grupę celów stanowią ogólne cele szkolenia.
Dotychczas były one także narzucane w dokumentach normatywnych.
Obecnie wymogi dydaktyki skłaniają ku rozwiązaniu w którym cele te formułowane byłyby przez komórkę organizacyjną bezpośrednio organizującą to szkolenie / w tym przypadku WOSL/.
Sytuacja taka wymaga aby cele te formułowane były przez powołany przez Komendanta WOSL - zespół oficerów lub też szefa sztabu i podległy mu wydział operacyjny.
Byłyby one formułowane z uwzględnieniem dogłębnych interdyscyplinarnych badań, których wyniki powinny być sukcesywnie weryfikowane.
Ponadto winny one być kierowane głównie do szkolonych oficerów RD, w ten sposób czyniąc ich współodpowiedzialnymi za ich realizację.

Tak sformułowane cele ogólne odzwierciedlać powinny realizację założonych walorów osobowo - zawodowych oficera.
Przy czym trzeba wskazać istnienie dwóch grup celów ogólnych:
1. - cele dyspozycji instrumentalnych;
2. - cele dyspozycji osobowościowych.

Dokonując kategoryzacji celów ogólnych cele dyspozycji instrumentalnych wymagają określenia w kategoriach: znać, umieć, nabyć, utrzymać, zapoznać się.
Natomiast cele dyspozycji osobowościowych wymagają określenia w kategoriach: uformować lub ukształtować, rozwinąć, udoskonalić lub ugruntować, zainspirować.
Przytoczona analiza skłania ku sformułowaniu kolejnego wymogu - mianowicie aby wyprowadzić cele ogólne szkolenia rezerwowego dowództwa z modelu osobowo - zawodowego oficera sztabu należy w pierwszej kolejności głównym właściwościom osobowym przypisać odpowiednie kategorie dyspozycji instrumentalnych lub osobowościowych. Wymóg ten obrazuje poniższy model zaprezentowany na rysunku nr 2.
Transformując ten model wprost na grunt szkolenia RD /co jest możliwe/ oficerowie WOSL w rezultacie szkolenia w ramach RD DLMB powinni:
- znać określony zasób wiedzy specjalistycznej i ogólnej;
- zapoznać się z elementami wiedzy wpływającymi na ich działalność sztabową;
- nabyć określone umiejętności dowódczo - sztabowe;
- utrzymać sprawność fizyczną i psychiczną;

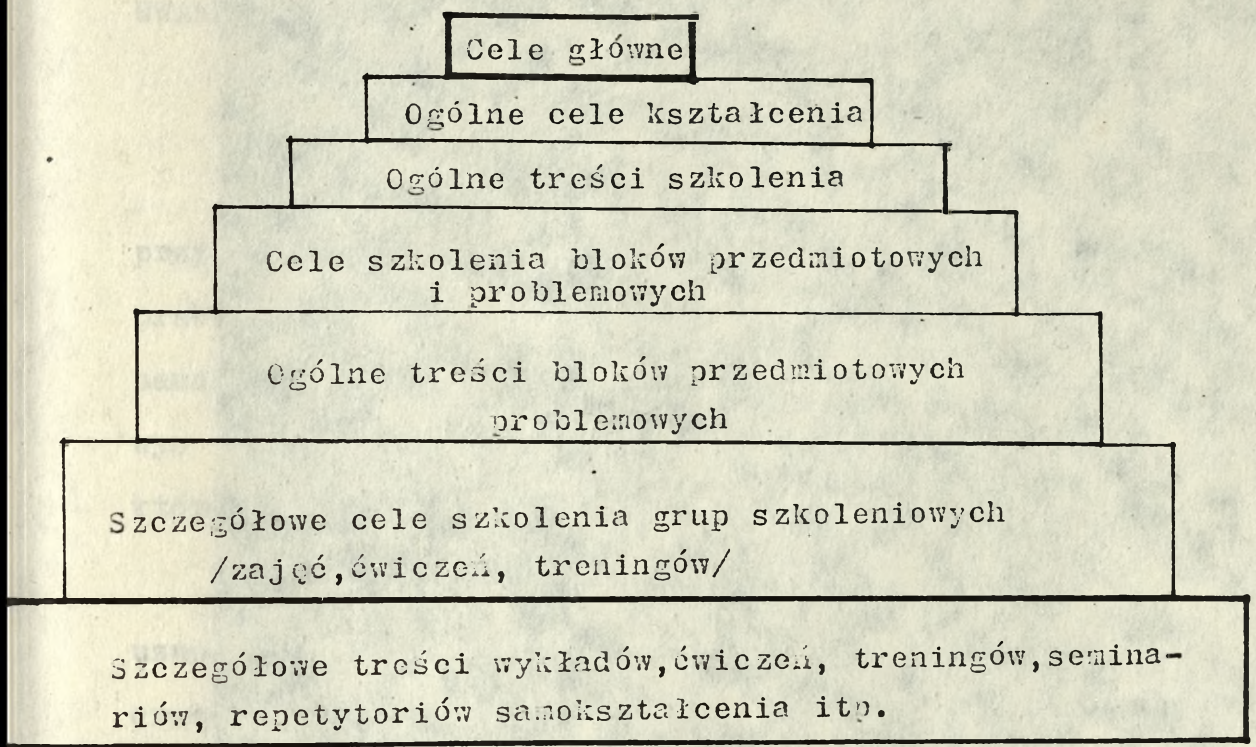
- mieć ukształtowane cechy charakterologiczne niezbędne dla oficera sztabu ZT;
- mieć ugruntowane i rozwinięte zdolności zawodowe, posiadać ukształtowane i ugruntowane motywacje do działań w sztabie ZT.

Jednak są to cele zbyt ogólne. Określenie zakresu treści szkolenia wymaga ich uszczegółowienia poprzez dostosowanie dyspozycji osobowych i instrumentalnych do poszczególnych elementów wyodrębnionych w modelu osobowo - zawodowym.
W wyniku tego otrzymamy ogólne cele szkolenia RD. Cele te zawiera załącznik Nr 11 do pracy.

Określenie celów ogólnych stanowią zasadniczy krok w kierunku sprecyzowania celów kształcenia bloków przedmiotowych /problemowych/. Cele te w efekcie stanowią podstawę do określenia treści kształcenia oraz struktury szkolenia RD DLMB.

Jednak z chwilą określenia ogólnych celów szkoleniowych, problem formułowania celów i konstruowania treści szkolenia nie można traktować już jako dwóch oddzielnych realizowanych niezależnie procesów.

Jest to już od tego momentu jeden ściśle ze sobą powiązany proces przebiegający w kilku etapach w których treści stanowią zawsze pochodną określonego poziomu celów.
Proces ten można zobrazować w formie piramidy u szczytu której znajdują się cele główne, a u podstawy szczegółowe cele tematów, zajęć, ćwiczeń, treningów oraz wynikające z nich treści.



Proces formułowania celów i treści szkolenia

Jak wynika z badań specyfika szkolenia RD DLMB pozwala określić na szczeblu Komendy WOSL cele ogólne kształcenia. W kolejnym etapie przyjmując za podstawę, cele, treści ogólne możliwym staje się określenie celów szczegółowych w grupach szkoleniowych RD DLMB.

Te cele szczegółowe stanowić będą w efekcie podstawę do sformułowania szczegółowych treści kształcenia z wyodrębnieniem tematów i zagadnień specjalistycznych.

Załącznik nr 4

UWARUNKOWANIA NIEKTÓRYCH TEORETYCZNYCH FORM PROWADZENIA ZAJĘĆ W SZKOLENIU RD DLMB

I n s t r u k t a ż - należy z zasady prowadzić w miejscu przyszłych zajęć. W szczególności dotyczy to przygotowania do praktycznych form prowadzenia zajęć /treningów, ćwiczeń itp/, samokształcenia oraz niektórych zajęć problemowych w początkowym etapie szkolenia RD DLMB /głównie z grupami szkoleniowymi, które realizują pierwszy raz temat z danej grupy problemowej/.

W y k ł a d k o n s u l t a c y j n y - stanowi uzupełnienie przerobionych partii materiałów szkoleniowych oraz upowszechnienie aktualnych i optymalnych rozwiązań z dziedzin wiedzy będących w sferze zainteresowań RD DLMB /głównie nowych rozwiązań taktycznych, zastosowania nowej techniki bojowej itp./

W y k ł a d k o n w e r s a t o r y j n y - jedna z ważniejszych form przekazywania wiedzy szczególnie w pierwszym etapie szkolenia RD DLMB. Ta forma szkolenia ma charakter swoistego dialogu, prowadzącego zajęcia z uczestnikami szkolenia, wykonującymi odpowiednie zadania lub ćwiczenia w celu zdobycia umiejętności sprawnego zastosowania przekazywanej wiedzy. Innymi słowy jest to forma wewnętrznego dialogu i głośnego myślenia wykładowcy, który przedstawia szkolonym oficerom zasadniczą problematykę tematu, sporne problemy, sprzeczne stanowiska, poglądy, hipotezy i teorie[1/].

---

1. J.Bogusz. Dydaktyka wojskowa, Warszawa, 1983. s.163

Ponadto należy wyróżnić najciekawsze głosy w dyskusji. Tą formę zajęć mając na względzie cele szkoleniowe RD DLMB i odpowiadające im treści oraz poziom przygotowania grup szkoleniowych należy traktować jako jedno z głównych form szkolenia teoretycznego rezerwowego dowództwa i to zarówno we wstępnej części szkolenia podstawowego jak również w jego części doskonalącej.

N a u c z a n i e p r o b l e m o w e w f o r m i e j e d n o s t k o w e j, z b i o r o w e j i g r u p o w e j.

Pierwsza forma polega na tym, że oficerowie nad rozwiązaniem problemu pracują pojedyńczo.

Drugą formę charakteryzuje to, że nad rozwiązaniem problemu pracuje cała grupa szkoleniowa.

Trzecia forma polega na tym, że nad rozwiązaniem problemów pracują poszczególne grupy oficerów. Przy czym może to być grupowa praca jednolita - wówczas wszystkie grupy rozwiązują te same problemy teoretyczne lub praktyczne. Po ich rozwiązaniu następuje dyskusja celem uzgodnienia i usystematyzowania uzyskanych wyników. Może to także być praca grupowa zróżnicowana polegająca na równoczesnym rozwiązywaniu przez grupy różnych problemów.
Problemów tych może być dowolna ilość , równa, mniejsza a nawet większa od ilości grup szkoleniowych.

Efektywność tego szkolenia determinują takie czynniki jak: atmosfera pracy w czasie zajęć, opinia grupy, ambicja, zaangażowanie oficera w pracę w czasie zajęć, żywy i bezpośredni kontakt

Prowadzący zajęcia tą formą ukazuje metodę poznania problemu - tok myślenia i wnioskowania, stwarza doskonałe warunki emocjonalnego oddziaływania na szkolonych oficerów RD DLMB. Przez ten fakt kształtowane jest zaangażowanie do doskonalenia się oficerów w ramach struktur tegoż dowództwa.
Aby to jednak osiągnąć należy zapewnić wysoki pod względem merytorycznym i dydaktycznym poziom wykładu. W tym też celu wykład powinien zawierać treści bardziej aktualne od materiałów ogólnie dostępnych dla oficerów RD DLMB oraz być wygłoszony w sposób zapewniający warunki maksymalnego przyswojenia przekazanych informacji.

Przez te warunki należy rozumieć:
- utrzymanie kontaktu /myślowego/ prowadzącego ze szkolonymi;
- przekazanie informacji spokojnym, pewnym modulowanym głosem, stosownym do akustycznych wartości pomieszczenia;
- stosowanie przez prowadzącego zajęcia ogólnie przyjętej terminologii i oznaczeń;
- utrzymanie norm czasowych /jednorazowo jednostka dydaktyczna nie powinna trwać dłużej niż 45 - 90 minut/;
- uzupełnienie wykładu specjalnie przygotowanymi i wyselekcjonowanymi środkami dydaktycznymi /plansze, tabele, filmy itp/.

Z a j ę c i a d y s k u s y j n e - to nieskrępowana wymiana poglądów uczestników szkolenia na określony temat. Celem tych zajęć jest zrozumienie i teoretyczne zgłębienie niektórych zagadnień i problemów w ramach zaproponowanych uprzednio takich metod szkolenia, jak dyskusja panelowa, dyskusja

wielokrotna czy też "burza mózgów".

Istota tej formy zajęć to wywołanie dyskusji, a następnie umiejętne nią kierowanie. Osiągnięcie tego celu jest możliwe poprzez umiejętną organizację zajęć przejawiającej się w tym, że:

- przez pierwsze minuty dyskusji zezwolić na dowolność wypowiedzi /nawet nie na temat/ celem "oswojenia" audytorium z problemem;
- kierując dyskusją z rozmysłem eksponować określoną tematykę i kierunek dyskusji;
- po 4 - 5 wypowiedziach należy sumować dyskusję formułując wypowiedź zgodnie ze swoimi założeniami uwzględniając jednak myśli dyskutantów;
- przestrzegać norm czasowych - jedno wystąpienie maksymalnie 3 - 6 minut. Wystąpienia dłuższe należy przerywać po podsumowaniu wystąpienia przekazując głos kolejnemu oficerowi;
- nie należy dopuszczać do chaosu w dyskusji, niemniej jednak prowadzący zajęcia nie powinien przytłaczać autorytetem i narzucać swojego zdania;
- należy czuwać nad kulturą dyskusji, nie dopuszczać do zadrażnień osobistych, nie unikając wypowiedzi konfliktowych, a nawet wyróżniając je i podkreślając;
- w podsumowaniu dyskusji ustosunkować się do wypowiedzi poszczególnych dyskutantów, podać własne kontrargumenty i wyjaśnienia. Określić w jakim stopniu problem został rozwiązany oraz wyjaśnić ewentualne wątpliwości podając właściwe rozwiązania problemu.

prowadzącego zajęcia ze wszystkimi uczestnikami szkolenia. Ponadto na skuteczność każdej z form szkolenia problemowego wpływają czynniki wewnętrzne. Należą do nich poszczególne wypowiedzi oficerów zmierzające do rozwiązania problemu. Każda bowiem wypowiedź wpływa na intensyfikację pracy myślowej i przebieg czynności pozostałych oficerów. Wybór formy jest dowolny uzależniony jedynie wielkością problemów, celów i uczestników szkolenia.

Przygotowując problemy dydaktyczne należy kierować się tematem i celem zajęć, strukturą problemów danej dziedziny wiedzy, oraz poziomem wiedzy i doświadczeniem oficerów uczestniczących w szkoleniu. Ważne jest również, aby problemy dydaktyczne, budziły niepokój, angażowały intelektualnie i emocjonalnie oraz mobilizowały i wciągały do dyskusji nad nimi.

Przy czym prace związane z przygotowaniem tego typu zajęć można przedstawić w postaci następującego układu czynności:

- analiza tematu zajęć, wyłonienie problemu oraz celu jego rozwiązywania;
- wyznaczenie zakresu wiadomości teoretycznych, których znajomość jest konieczna do rozwiązania problemu głównego;
- dobór literatury i jej studiowanie;
- opracowanie dyrektywy heurystycznej;
- opracowanie planu rozwiązania problemu;
- opracowanie scenariusza przebiegu zajęć;
- opracowanie planu przebiegu instruktażu /konsultacji/;
- przygotowanie pomocy dydaktycznych;
- opracowanie konspektu /planu/ zajęć.

Niezależnie od formy zajęć i sposobu formułowania oraz rozwiązywania problemu dydaktycznego, poszczególne zajęcia problemowe przygotowane według powyższych czynności przebiegać będą zgodnie z następującymi etapami:

1. Zaistnienia w szkoleniu sytuacji problemowej;
2. Sformułowania problemu oraz planowanie pracy;
3. Wysuwanie,uzasadnianie i wybór hipotez poszukiwania;
4. Badanie i weryfikacja hipotez;
5. Sprawdzanie i ocena uzyskanych wyników - dalsze ich utrwalanie.

W ten sposób przygotowane zajęcia, prowadzone według przytoczonych etapów rozwijają samodzielność myślenia i działania.

S a m o d z i e l n a p r a c a o f i c e r a - stanowiąca podstawę nauczania problemowego jest najtrudniejszym elementem tego typu form szkolenia. Wymaga ona dużego skupienia uwagi zarówno przez szkolonych oficerów jak i przez prowadzącego zajęcia.

Prowadzący zajęcia powinien wnikliwie obserwować uczestników szkolenia i w sytuacjach w których napotykają trudności wkraczać z pobudzającą do twórczego myślenia radą.

Zdobyte doświadczenie w trakcie dotychczasowego szkolenia RD DLMB wykazuje, że oficerowie bardzo często potrzebują takich rad /szczególnie w początkowym okresie szkolenia/.

Głównie tego typu pomocy szkoleni oficerowie oczekują na etapie nauki poprawnego wnioskowania w założonej sytuacji taktycznej,

dokonania właściwego doboru literatury i umiejętnego wykorzystania map, schematów, tabel i innych pomocy dydaktycznych.

Załącznik nr 5

WYŻSZA OFICERSKA SZKOŁA LOTNICZA

PLAN

SZKOLENIA DOSKONALĄCEGO KADRY RD DLMB

/Wariant/

DĘBLIN 1990

S P I S T R E Ś C I

Strona

I. CELE SZKOLENIOWE 288

II. PODZIAŁ NA GRUPY SZKOLENIOWE 289

III. PLAN SZKOLENIA CYKLICZNEGO 290

IV. OGÓLNY PODZIAŁ GODZIN SZKOLENIA PODSTAWOWEGO... 291

V. OGÓLNY PODZIAŁ GODZIN SZKOLENIA DOSKONALĄCEGO.. 292

VI. PLAN SAMOKSZTAŁCENIA ZESPOŁOWEGO 293

VII. PLAN SAMOKSZTAŁCENIA INDYWIDUALNEGO 294

VIII. PLAN TRENINGÓW I ĆWICZEŃ DOWÓDCZO-SZTABOWYCH. 295

IX. RAMOWY PROGRAM SZKOLENIA 296

X. WSKAZÓWKI ORGANIZACYJNO-METODYCZNE 303

I. CELE SZKOLENIOWE

- pogłębienie znajomości planowania, organizacji i prowadzenia działań bojowych przez wojska własne i potencjalnego przeciwnika;
- przygotowanie kadry dydaktycznej i dowódczo-sztabowej WOSL do obejmowania stanowisk funkcyjnych w dowództwach związków taktycznych w czasie "w";
- zgrywanie zespołów RD DLMB w celu przygotowania dowództwa do przejścia dowodzenia, dowodzenia związkami taktycznymi lotnictwa w czasie "w";
- utrzymywanie należytej kondycji i sprawności fizycznej kadry oraz kształtowanie właściwej sylwetki oficera sztabu;
- doskonalenie wśród oficerów podstawowej wiedzy w zakresie etyki, socjologii, organizacji zarządzania, informatyki oraz myśli ekonomicznej i statystyki matematycznej.

II. PODZIAŁ NA GRUPY SZKOLENIOWE

A. GRUPY SZKOLENIA PODSTAWOWEGO

Lp.	Nazwa grupy	Skład grupy, stop. imię i nazwisko	Kier. grupy	Miejsce szkolenia
1	Operac.-taktycz.	Oficerowie wydz. operac. st.dowodz. wydz.org.ewid.	Szef WO	Sala nr
2	Rozpoznawcza	Ofic.wydz.rozpoz-nawczego	Szef WR	Sala nr
3	Specjalistyczno--lotnicza	Ofic.wydz.służb.	Z-ca d-cy ds.lin.	Gabinet metod.
4	Specjalist.łączn. i RUL	Ofic.wydz.łączn. i UL	Szef łączn.	Sala nr
5	Specjalistyczna Techniczno-tyłowa	Oficerowie wydz. sł.techn.i zabezp.	Z-cy d-cy ds.TiZ	Gabinet metod.
6	Specjalistyczna ekspl.i sprz.lotn.	Oficerowie służby inż.-lotniczej	Szef sł. inż.--lotn.	Sala nr
7	Inne wg potrzeb			

B. GRUPY SZKOLENIA DOSKONALĄCEGO

Lp.	Nazwa grupy	Skład grupy	Kier. grupy	Miejsce szkol.
1	Operacyjno-taktyczna	Oficerowie: WO, WR stanowiska dowodzenia wydziału ORGEWID	Szef sztabu	Sala nr /ćwiczebne SD/
2	Techniczno-tyłowa	Oficerowie: WT i Zaop., WŁ i UL oraz wydziału służby inż.-lotniczej	Z-ca d-cy ds. TiZ	Gabinet metodyczny
3	Lotniczo-specjalistyczna	Oficerowie wydziału służb	Z-ca d-cy ds.lin.	-"-
4	Inne wg potrzeb	Ofic.zgodnie z decyzją organizatora szkol.		

III. PLAN SZKOLENIA CYKLICZNEGO

Grupa problemów		Częstotliwość	Ilość godzin	Metoda	Odpowiedzialny	Miejsce szkolenia
Szkolenie fizyczne		2 x w tygodniu /wtorek, czwartek/	10	trening	kier. zakładu	obiekty sportowe
Informacje specjal. i specjalistyczno-zawodowe		1 x w tygodniu /środa/	48 /24/	inform. pokaz	kier. grup szkol.	aula /teren/
Szkolenie specjalistyczne	społeczn.	1 x 2 tygodnie /poniedz./	20 /10/[1]	wykł.	Z-cy ds. wychow.	Sala wykład.
	chemicz.	1 x miesiąc /sobota/	10 /5/[1]	wykł.	Szef sł. chem.	Sala wykład.
	TiTAO	1 x miesiąc /sobota/	12 /12/[1]	inform.	Szef WR	Sala wykład.

1. Ilość godzin przewidziana do realizacji w ramach szkolenia doskonalącego.

IV. OGÓLNY PODZIAŁ GODZIN SZKOLENIA PODSTAWOWEGO

1.

Lp.	Dział wiedzy	Liczba godzin					
		Gr.szkol. oper.-takt	Gr.szkol. tech.-tyłow.	Gr.szkol. rozpozn.	Gr.szkol. spec.lotn.	Gr.sz.spec. łącz.i RUL	Gr.sz.spec eksplo. sprz.
1	Ogólnozawodowej	34/22/[1]	34/22/[1]	34/22/[1]	34/22/[1]	34/22/[1]	34/22/[1]
2	Specjalistyczn-nej /O-T/	48/24/[1]	24[1]	48/24/[1]	24	24[1]	24[1]
3	Ogólnej	14	14	14	14	14	14
4	Organiz. planist.	12	12	12	12	12	12
5	Analit.-matemat.	4	4	4	4	4	4
6	Psychol.społeczn.	22/20/[1]	26/20/[1]	22/20/[1]	26/20/[1]	26/20/[1]	26/20/[1]
7	Specjal.-zawodow.	40/24/[1]	60/24/[1]	40/24/[1]	60/24/[1]	60/24/[1]	60/24/[1]
8	Szkolenie kondyc.	104[1]	104[1]	104[1]	104[1]	104[1]	104[1]

2. Trening sztabowy 1 /1 doba/

L e g e n d a:

1. Zajęcia realizowane w ramach szkolenia cyklicznego.

VI. OGÓLNY PODZIAŁ GODZIN SZKOLENIA DOSKONALĄCEGO

1.

Lp.	Dział wiedzy	Liczba godzin		
		Gr.szkol.operac.--takt.	Gr.szkol.techn.-tyłowego	Gr.szkol.spec.-lotnicz.
1	Ogólnozawodowej	17[1]	17[1]	17[1]
2	Specjalistycznej	13	7	7
3	Ogólnej	4	10	10
4	Organiz.-planist.	6	6	6
5	Analit.-matemat.	-	-	-
6	Psycholog.-socjolog.	10[1]	10[1]	10[1]
7	Specjal.-zawodowej	34/24/[1]	34/24/[1]	34/24/[1]
8	Szkolenie kondycyjne	104[1]	104[1]	104[1]

2. Treningi sztabowe - 1 - 2 /doby/
3. Ćwiczenia grupowe - 1 - 2 /1 - 2 dób/
4. Ćwiczenie dowódczo-sztabowe - 1 - 2 /2 - 4 dób/
5. Ćwiczenie szkieletowe z wojskami - 1 /3 - 5 dób/

L e g e n d a:

1. Zajęcia realizowane w ramach szkolenia cyklicznego.

VI . PLAN SAMOKSZTAŁCENIA ZESPOŁOWEGO

Termin	T e m a t	Metoda	Uczestnicy	Prowadz.	Uwagi o wykonaniu
Środa 01	Racjonalne formy działania zespołowego	dyskusja	Grupy szkol.OT Rozpozn.	Szef WO	
Sobota 01	Ogólna charakterystyka zadań ZT lotnictwa	informacja i dyskusja	Grupy szkol.:OT, Rozp.i specjalistyczno-lotnicz.	Szef WO	
Poniedz. 01	Zasady oddziaływania na osobowość podwładnych	-"-	Grupy szkol.OT, Specjalistyczno-lotniczego i techn.-tyłow.	Szef Sztabu	
Środa 02	Ryzyko i niepewność w procesie decyzyjnym	semin.	Gr.szkol.OT i specjalistyczno-lotniczego	-"-	
Sobota 02	Organizacja i treść pracy sztabu ZT podczas prowadzenia operacji obronnej	inform. i dyskusja	Wszystkie grupy szkol.podstawowego	Z-ca d-cy ds.liniowych	

VII. PLAN SAMOKSZTAŁCENIA INDYWIDUALNEGO

Termin	T e m a t	Metoda	U w a g i
Poniedziałek 01	Organizacja współdziałania w operacji obronnej	studiowanie literatury	
Środa 01	Organizacja zabezpieczenia działań ZT LMB	studiowanie literatury	
Sobota 01	Opracowanie wzoru dokumentów do współdziałania	zajęcia praktyczne	
Poniedziałek 02	Zestawienie wzorów do wykonania kalkulacji materiałowo-technicznego zabezpieczenia	zajęcia praktyczne	
Środa 02	Trening w wykonaniu kalkulacji operacyjno-taktycznych	zajęcia praktyczne	
Sobota 03	Opracowanie wzoru legendy do decyzji d-cy	zajęcia praktyczne	

VIII. PLAN TRENINGÓW I ĆWICZEŃ DOWÓDCZO-SZTABOWYCH

Rodzaj i temat przedsięwzięcia	Prowadzący	Uczestnicy	Miejsce	Termin realizacji
<u>Trening sztabowy</u>				
"Udział DLMB w operacji powietrznej".	Szef Sztabu WOSL	Uczestnicy I etapu szkol. RD DLMB	Ćwiczebne SD	20-21 maj
<u>Trening sztabowy</u>				
"Przejęcie dowodzenia DLMB oraz przebazowanie sił na lotniska polowe".	-"-	RD DLMB /II etap szkolenia/	Gabinety metod.KT i ZSL	20-25 marzec
<u>Ćwiczenie dowódczo-sztabowe</u>				
"Ogniowe wsparcie wojsk w walce z jednoczesnym prowadzeniem rozpoznania".	Komendant WOSL	RD DLMB /II etap szkolenia/	-"-	20-30 czerwiec
<u>Ćwiczenie dowódczo-sztabowe z wojskami</u>	Zespół oficerów dowództwa WL i OP	Wydzielony skład RD DLMB	Poligon WL i OP	10-15 wrzesień
"Udział DLMB w operacji przeciwpowietrznej". Przejęcie dowodzenia realnej DLMB, przygotowanie i kierowanie działaniami wojsk.				

IX. RAMOWY PROGRAM SZKOLENIA

1. DZIAŁ WIEDZY OGÓLNOZAWODOWEJ

W wyniku opanowania treści programowych tego działu oficerowie zostaną wyposażeni w operatywną wiedzę na temat takich zagadnień jak:

- organizacja działań,
- kierowanie zespołami ludzkimi,
- podstawowe wiadomości ze sztuki wojennej oraz sztuki operacyjnej lotnictwa,
- metody oddziaływania na ludzi i zespoły ludzkie.

CELE KSZTAŁCENIA

- znać problemy związane z organizacją i kierowaniem działaniami zespołów ludzkich /dowództw/,
- znać kanony wiedzy o procesach decyzyjnych,
- doskonalić wiedzę z zakresu sztuki operacyjnej lotnictwa.

ROZLICZENIE GODZIN

Gr. szkol.	M-c	Ilość godzin												Ogół-em
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Podstawowego	Oper.takt.	4	2	2	4	8	6			4	2	2		34
	Rozpoznaw.	4	2	2	4	8	6			4	2	2		34
	Spec.-lotn.	4	2	2	8	8				6	2	2		34
	Techn.tyłow.	4	2	2	8	8				6	2	2		34
	Specjal.łączności i RUL	4	2	2	4	8	6			4	2	2		34
	Spec.ekspl. sprzętu	4	2	2	4	8	6			4	2	2		34
Doskonal.	Oper.takt.	1	1	1	2	4	4			2	2	1	1	17
	Techn.-tył.	1	1	1	2	4	4				2	1	1	
	Specjal.-lotn.	1	1	1	2	4	4				2	1	1	17

MATERIAŁ NAUCZANIA

/wg decyzji komisji programowej/

2. DZIAŁ WIEDZY OPERACYJNO-TAKTYCZNEJ

W wyniku opracowania treści programowych tego działu oficerowie zostaną wyposażeni w operatywną wiedzę na temat takich zagadnień jak:

- taktyka działań LMB, LM oraz LR;
- podstawy taktyki innych rodzajów wojsk /łączności, chemicznych, radiotechnicznych, zmechanizowanych, inżynieryjnych, rakietowych, artylerii, pancernych/;
- organizację działań służb inżynieryjno-lotniczych i kwatermistrzowskich.

CELE KSZTAŁCENIA

- doskonalić wiedzę z zakresu taktyki lotnictwa i innych rodzajów wojsk;
- doskonalić umiejętność i zasady zdobywania wiedzy o przeciwniku;
- doskonalić umiejętności obsługi sprzętu specjalistycznego.

ROZLICZENIE GODZIN

M-c / r.szkol.	Ilość godzin												Ogółem
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Oper.takt.	4	4	8	4	6	6	2	2	4	4	2	2	48
Rozpoznaw.	4	4	8	4	6	6	2	2	4	4	2	2	48
Spec.-lotn.	2		4	4	2	2	2	2	2	2	2		24
Techn.tyłow.	2		4	4	2	2	2	2	2	2	2		24
Specjal.-łączności RUL	2			6	4	2	2	2	2	2	2		24
Spec.eksp. sprzętu	2		4	4	2	2	2	2	2	2	2		24
Oper.takt.	2			4	2					3			13
Technicz.-tyłowego	2				2					3			7
Specjal.-lotniczego	2				2					3			7

MATERIAŁ NAUCZANIA /wg decyzji komisji programowej/

3. DZIAŁ WIEDZY OGÓLNEJ

W wyniku opanowania treści programowych tego działu oficerowie zostaną wyposażeni w operatywną wiedzę na temat takich zagadnień jak:

- technologia pracy umysłowej,
- rozwój myśli ekonomicznej i informatyki,
- zasady etyki oraz socjologia.

CELE KSZTAŁCENIA

- znać metody i zasady pracy umysłowej,
- znać zasadnicze kanony myśli ekonomicznej,
- zapoznać się z problemami etyki i socjologii,
- rozwinąć sprawność w zakresie szybkiego i trwałego uczenia się,
- utrzymywać nawyki higieny pracy umysłowej i sprawność fizyczną.

ROZLICZENIE GODZIN

M-c / Ilość godzin / Ogółem	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Ogółem
Oper.takt.			2	2	4					2		2	14
Rozpoznaw.			2	2	4					2		2	14
Spec.-lotn.			2	2	4					2		2	14
Techn.tyłow			2	2	4					2		2	14
Specjal.łączn. RUL			2	2	4					2		2	14
Spec.ekspl. sprzętu			2	2	4					2		2	14
Oper.takt.										2	2		4
Techniczno tyłowego			2							2	4	2	10
Specjal.-lotnicz.			2							2	4	2	10

MATERIAŁ NAUCZANIA

/wg decyzji komisji programowej/

4. DZIAŁ WIEDZY ORGANIZACYJNO - PLANISTYCZNEJ

W wyniku opanowania treści programowych tego działu oficerowie zostaną wyposażeni w operatywną wiedzę na temat:

- z procesu decyzyjnego;
- zbierania i przetwarzania informacji;
- planowania i modelowania działań;
- wykorzystania techniki elektronicznej w dowodzeniu wojskami

CELE KSZTAŁCENIA

- umieć podejmować decyzje oraz formułować dzielić i precyzyjnie określać zadania;
- umieć zbierać i przetwarzać informacje;
- nabyć nawyki wykorzystania techniki elektronicznej;
- nabyć sprawność przewidywania zdarzeń i tworzenia wizji przyszłych działań.

ROZLICZENIE GODZIN

	M-c .szkol.	Ilość godzin												Ogółem
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
cego	Oper.takt.			2	4	4					2			12
	Rozpoznaw.			2	4	4					2			12
	Spec.-lotn.			2	4	4					2			12
	Techn.tyłow.			2	4	4					2			12
	Specjal.łączności RUL			2	4	4					2			12
	Spec.ekspl. sprzętu			2	4	4					2			12
	Oper.takt.				2	2					2			6
	Techniczno Tyłowego				2	2					2			6
	Specjal. lotniczego				2	2					2			6

MATERIAŁ NAUCZANIA

/wg decyzji komisji programowej/

5. DZIAŁ WIEDZY ANALITYCZNO-MATEMATYCZNEJ

W wyniku opanowania treści programowych tego działu oficerowie zostaną wyposażeni w wiedzę na temat:

- prowadzenia analiz i syntez wraz z logicznym wnioskowaniem,
- zasad indukcyjnego i dedukcyjnego działania.

CELE KSZTAŁCENIA

- nabyć sprawność prowadzenia szczegółowych analiz i syntez,
- nabyć sprawność indukcyjnego i dedukcyjnego myślenia oraz logicznego wnioskowania.

ROZLICZENIE GODZIN

	M-c / Gr.szkol.	Ilość godzin I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Ogółem
Podstawowego	Oper.takt.				4								4	
	Rozpoznaw.				4								4	
	Spec.-lotn.				4								4	
	Techn.tył.				4								4	
	Specjal.łączności RUL				4								4	
	Spec.ekspl. sprzętu				4								4	
Doskonal.	Oper.takt.													
	Techniczn. tyłowego													
	Specjal. lotnicz.													

MATERIAŁ NAUCZANIA

/wg decyzji komisji programowej/

6. DZIAŁ WIEDZY PSYCHOLOGICZNO-SPOŁECZNEJ

W wyniku opanowania treści programowych tego działu oficerowie zostaną wyposażeni w wiedzę na temat takich zagadnień jak:

- integrowanie zespołów ludzkich;
- zasady oddziaływania na osobowość podwładnych oraz tworzenie motywów do działań;
- zasady właściwego doboru ludzi i ich obiektywnej oceny;
- zasady tworzenia motywów do działań.

CELE KSZTAŁCENIA

- umieć integrować zespoły ludzkie;
- umieć oddziaływać na osobowość podwładnych oraz tworzyć właściwe stosunki międzyludzkie;
- umieć wyjaśniać podwładnym cel działań;
- nabyć sprawność właściwego doboru i oceny ludzi.

ROZLICZENIE GODZIN

	M-c / Ilość godzin	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Ogółem
Podstawowego	Oper.takt.	4	2	2	2	2	2			2	2	2	2	22
	Rozpoznaw.	4	2	2	2	2	2			2	2	2	2	22
	Spec.-lotn	4	2	4	4	2	2			2	2	2	2	26
	Techn.tyłow	4	2	4	4	2	2			2	2	2	2	26
	Specjal.łączności RUL	4	2	6	2	2	2			2	2	2	2	26
	Spec.eksplo. sprzętu	4	2	4	4	2	2			2	2	2	2	26
Dowódcy -	Oper.takt.	2	2	2	2	2	2			2	2	2	2	10
	Technicznego Tyłowego	2	2	2	2	2	2			2	2	2	2	10
	Specjal. lotniczego	2	2	2	2	2	2			2	2	2	2	10

MATERIAŁ NAUCZANIA

/ wg decyzji komisji programowej/

7. DZIAŁ WIEDZY SPECJALISTYCZNO-ZAWODOWEJ

W wyniku opanowania treści programowych tego działu oficerowie zostaną wyposażeni w operatywną wiedzę na temat takich zagadnień jak:

- klasyfikacja i dobór środków walki,
- techniczne środki dowodzenia i przetwarzania informacji,
- opracowanie dokumentacji,
- organizacja i wykorzystanie stanowisk dowodzenia związku taktycznego lotnictwa,
- zabezpieczenie działań bojowych.

CELE KSZTAŁCENIA

- umieć maksymalnie wykorzystywać środki techniczne,
- nabyć sprawność wzorowego opracowania dokumentacji,
- nabyć nawyk stałej organizacji własnego stanowiska pracy,
- umieć rozwinąć ambicje i aspiracje do perfekcyjnego przygotowania do działań i ich zabezpieczenia,
- inspirować do śledzenia postępu we własnej specjalności.

ROZLICZENIE GODZIN

	M-c / Gr.szkol.	Ilość godzin I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Ogółem
Podstawowego	Oper.takt.	4	4	4	8	4	2	2	2	2	2	2	2	40
	Rozpoznaw.	4	4	4	8	4	2	2	2	2	2	2	2	40
	Spec.-lotn	4	4	10	8	6	6	2	2	10	4	2	2	60
	Techn.-tyłow.	4	4	10	8	6	6	2	2	10	4	2	2	60
	Specjal. łączn.RUL	4	4	4	8	16	6	2	2	8	2	2	2	60
	Spec.eksplo. sprzętu	4	4	10	8	6	6	2	2	10	4	2	2	60
Doskonal.	Oper.takt.	2	2	6	2	4	4	2	2	4	2	2	2	34
	Techn.-tyłowego	2	2	6	2	4	4	2	2	4	2	2	2	34
	Specjal. lotn.	2	2	6	2	4	4	2	2	4	2	2	2	34

MATERIAŁ NAUCZANIA

/wg decyzji komisji programowej/

X . WSKAZÓWKI ORGANIZACYJNO-METODYCZNE

Materiał nauczania opracowuje i zestawia "Komisja programowa" - wyznaczona rozkazem Komendanta Szkoły - przy współpracy szkolonego kierownictwa rezerwowego dowództwa.

Realizacji treści programu służyć będą wykłady, seminaria, pokazy, informacje oraz ćwiczenia i treningi sztabowe.

Te formy i metody szkolenia oraz samokształcenie /zespołowe i indywidualne/ będą tworzyły całość spójną pod względem merytorycznym i logicznym. W toku zajęć należy odwoływać się do wiedzy i umiejętności zdobytych przez oficerów w ramach dotychczasowego kształcenia i pracy zawodowej.

Szkolenie realizować dwuetapowo.

Etap pierwszy - szkolenie podstawowe kończyć treningiem sztabowym oraz przeglądem kadrowym.

Drugi etap - szkolenie doskonalące realizować z oficerami, którzy ukończyli szkolenie podstawowe i spełniają kryteria wymogów oficera sztabu związku taktycznego.

Szkolenie kończy ćwiczenie dowódczo-sztabowe zawierające problem szkoleniowy przejęcia dowodzenia realnym związkiem taktycznym. Wiedzę praktyczną pogłębiać poprzez krótkoterminowe praktyki w sztabach związków taktycznych /wg propozycji kierownictwa RD i decyzji Komendanta WOSL/.

Po zakończeniu drugiego etapu szkolenia utrzymywać w składzie RD i doskonalić oficerów wg programu drugiego etapu /do chwili przeniesienia służbowego poza WOSL lub przekroczenia granicy wieku dla danego stanowiska/.

Wydrukowano w 5 egz.

Egz.Nr 1 - 5 - Akademia Obr.Narod.

Wyk. ppłk Jafernik,ppłk Kotulski

Druk:AS.Dn. 13.10.1990 r.
Nr PF 33.

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 12123
Akademii Obrony Narodowej

[redacted]
Nr ewid.
II