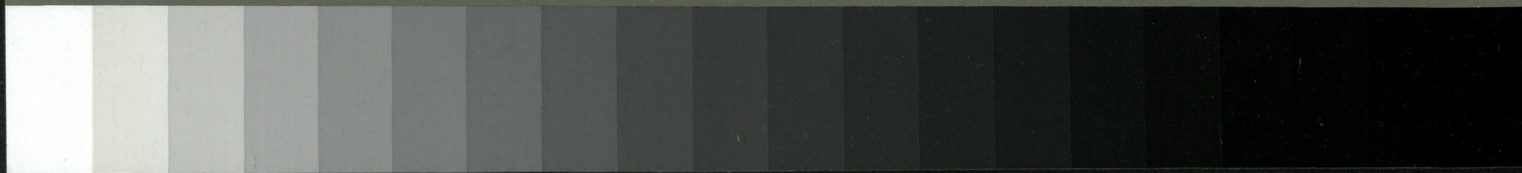




Grey Scale #13



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



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Pplk dypl. nawig. Wiesław SZPILSKI

DOBÓR I KSZTAŁCENIE
OFICERA SZTABU LOTNICZEGO
SZCZEBŁA TAKTYCZNEGO

ROZPRAWA DOKTORSKA

2

5/2374

54827

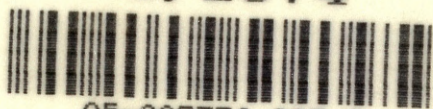
WARSZAWA

1994



Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej

S/2374



05-002374-002-0

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OBRONY POWIETRZNEJ

~~.....~~
Egz. nr



Ppłk dypł. nawig. inż. Wiesław **S Z P I L S K I**

DOBOR I KSZTAŁCENIE OFICERA

SZTABU LOTNICZEGO SZCZEBŁA TAKTYCZNEGO

R O Z P R A W A D O K T O R S K A



S / ~~2374~~

O P R A C O W A N A
pod kierunkiem naukowym

płk w st. spocz. prof. dr hab. nawig.
Jerzego **M A C H U R Y**

W A R S Z A W A

1 9 9 4

SPIS TREŚCI

	Strona
WSTĘP	4
1. METODOLOGICZNE PODSTAWY ROZPRAWY	8
1.1. Cele badań, problemy badawcze oraz hipotezy robocze	9
1.2. Przedmiot i teren badań, metody i techniki badawcze	12
1.3. Plan i przebieg badań	19
1.4. Treść rozprawy	27
2. RYS HISTORYCZNY ROZWOJU SZTABÓW LOTNICZYCH SZCZEBŁA TAKTYCZNEGO	30
2.1. Sztab lotniczy szczebla taktycznego w okresie do 1939 roku	31
2.2. Sztab lotniczy szczebla taktycznego w okresie II wojny światowej	65
2.3. Sztab lotniczy szczebla taktycznego w okresie powojennym	95
3. WYMAGANIA STAWIANE OFICEROWI SZTABU LOTNICZEGO SZCZEBŁA TAKTYCZNEGO	113
3.1. Funkcje i zadania współczesnego sztabu lotniczego szczebla taktycznego	114
3.2. Wymagania stawiane oficerowi sztabu lotniczego szczebla taktycznego	135
4. MODEL DOBORU, KSZTAŁCENIA I DOSKONALENIA OFICERA SZTABU LOTNICZEGO SZCZEBŁA TAKTYCZNEGO	152
4.1. Koncepcja "Modelu doboru, kształcenia i doskonalenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego	153
4.2. Dobór kandydatów na oficera sztabu lotni- czego szczebla taktycznego	166
4.3. Kształcenie oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego	182

4.4. Doskonalenie oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego	213
ZAKOŃCZENIE	230
BIBLIOGRAFIA	232
ZAŁĄCZNIKI	

WSTĘP

*Gdy pewien nieznany przywódca
wojowników zwrócił się do jednego
ze swych towarzyszy broni o pomoc
lub radę, narodził się pierwszy
sztab wojskowy.*

J.D. Hittle

Od wielu lat sztab rozumiany jako "główny organ dowodzenia, występujący w pododdziałach, oddziałach, związkach taktycznych i operacyjnych, planuje działania bojowe, organizuje ich przygotowanie i prowadzenie, zbiera informacje niezbędne dowódcy, sporządza rozkazy i zarządzenia. Jego głównym zadaniem w okresie pokoju jest organizowanie szkolenia wojsk i zapewnienie im wszelkich warunków utrzymania wysokiego stopnia gotowości bojowej"¹.

Sztab jest organem ukształtowanym na przestrzeni historii wojen i wojska, a tworzą go oficerowie specjalności. Wykonują oni ściśle określone zadania na rzecz dowódcy. Nazywa się ich oficerami sztabu. Termin ten nie jest zdefiniowany przez wydawnictwa encyklopedyczne. Ogólnie rozumie się pod nim oficerów zatrudnionych na określonych stanowiskach służbowych, wykonujących prace wynikające z zadań sztabu. Oficerowie ci, na podstawie ich działalności służbowej określani są jako pomocnicy dowódcy i szefa sztabu.

¹Mała Encyklopedia Wojskowa, t. 3, Warszawa 1971, s. 202.

Na przestrzeni dziejów systematycznie wzrastało znaczenie sztabów. Rósł również zakres ich działalności. Równolegle rozwijały się formy i metody pracy sztabów, wzbogacało się ich wyposażenie w urządzenia wspomagające, ułatwiające i dynamizujące tę pracę. Ukształtowały się sztaby na każdym szczeblu dowodzenia, we wszystkich rodzajach wojsk i sił zbrojnych. Nieustannie wzrastały również wymagania stawiane oficerom sztabów, systematycznie doskonalone były formy ich wyłaniania (doboru) oraz kształcenia i doskonalenia.

Sztab lotniczy kształtował się wraz z rozwojem lotnictwa. Jego struktury były już wyraźnie widoczne w latach trzydziestych. W okresie drugiej wojny światowej sztab stał się ukształtowanym organem dowodzenia lotnictwem. W tym okresie zauważalne są również próby rozwiązania problemów doboru i kształcenia oficerów sztabu.

Lata powojenne to okres dalszego doskonalenia struktur organizacyjnych sztabów lotniczych. Podobnie jak w innych krajach, również w Polsce ukształtował się system doboru, kształcenia i doskonalenia oficerów sztabów lotniczych (kursy dowódczo-sztabowe, grupy sztabowe podchorążych w WOSL, kursy oficerów sztabów w CDL oraz studia drugiego stopnia w AON). System ten, może nie w pełni skoordynowany, na ogół spełniał stawiane przed nim wymagania. Jednakże niemal nieprzerwanie narzekano na słabe przygotowanie absolwentów kursów i kierunków sztabowych WOSL do praktycznej pracy w jednostkach lotniczych. Potwierdzały to również sondaże prowadzone w ostatnich latach w pułkach i dywizjach lotniczych przez oficerów z WOSL. Przyczyn takiego stanu jest wiele. Podstawowe z nich

to: przypadkowy, często negatywny dobór kandydatów na oficerów sztabów oraz przestarzały system ich kształcenia i doskonalenia, nie odpowiadający już współczesnym, a tym bardziej przyszłym wymaganiom.

Sytuację tę komplikuje jeszcze likwidacja w roku akademickim 1992/93 kierunku ogólnosztabowego w WOSL, a także brak tego kierunku po restrukturyzacji uczelni dęblińskiej w ramach struktur Wyższej Oficerskiej Szkoły Sił Powietrznych (WOSSP).

Przedstawiona sytuacja i jej perspektywiczne uwarunkowania legły u podstaw zweryfikowania wymagań stawianych współczesnym sztabom lotniczym szczebla taktycznego i ich oficerom bez wykształcenia akademickiego (drugiego stopnia - AON), a następnie opracowania znowelizowanego modelu doboru, kształcenia i doskonalenia oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego.

Problem badawczy i wynikający z niego zakres badań zmusiły do głębokich studiów, sięgnięcia do rozwiązań historycznych, kształtujących się rozwiązań współczesnych i uwzględnienia rozwiązań perspektywicznych w sztuce operacyjnej i taktyce lotnictwa.

Podstawy metodologiczne badań oraz ich wyniki merytoryczne obejmujące historyczny rozwój sztabów lotniczych, ich współczesne i perspektywiczne zadania i funkcje, a także propozycja modelowego rozwiązania procesu doboru, kształcenia i doskonalenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego zaprezentowane zostały w niniejszej rozprawie.

Uzyskane wyniki i przedstawione rozwiązania opracowane zostały przy wydatnej pomocy oficerów sztabów lotniczych wszystkich szczebli dowodzenia. Pomocą i radą służyli również oficerowie Wydziału Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej Akademii Obrony Narodowej oraz koleżdy - oficerowie Katedry Taktyki WOSL. Za udzieloną pomoc, wykazaną życzliwość i wyrozumiałość składam wszystkim serdeczne podziękowania. Szczególnie serdecznie dziękuję Panu płk. w st. spocz. prof.dr hab. nawig. Jerzemu MACHURZE, którego opieka, pomoc, cenna rada i krytyczna ocena pozwoliły nadać rozprawie kształt opracowania naukowego.

1. PODSTAWY METODOLOGICZNE BADAŃ

Potrzeba podjęcia badań nad problematyką przygotowania oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego, sprowadzająca się do skonstruowania modelu jego doboru, kształcenia i doskonalenia we współczesnych warunkach stała się podstawą do określenia celu badań, problemów i celów badawczych, sprecyzowania niezbędnych do zweryfikowania hipotez roboczych oraz przyjęcia metod i technik badawczych.

Do rozwiązania przedstawionej we wstępie sytuacji problemowej konieczne było uwzględnienie współczesnych wymagań, kształtującej się sytuacji polityczno-militarnej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, tendencji w zakresie ich wykorzystania oraz nowych warunków pracy oficera sztabu (wyposażenie sztabów w nowe urządzenia wspomagające dowodzenie, nowe zasady prac planistycznych itp.). Niezbędne okazało się także uwzględnienie rozwoju metodyki kształcenia, wykorzystanie dotychczasowych doświadczeń w przygotowaniu oficera sztabu oraz możliwości wynikających z praktycznego zastosowania procedury badawczej.

1.1. Cele badań, problemy i zadania badawcze oraz hipotezy robocze

Analiza problemu oraz potrzeba jego naukowego rozwiązania pozwoliły na ustalenie celu badań.

Za główny cel badań przyjęto opracowanie modelu doboru, kształcenia i doskonalenia współczesnego oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego.

Cel główny składa się z następujących celów szczegółowych:

- ustalenia kształtowania się w aspekcie historycznym sztabów lotniczych oraz wpływu warunków na wymagania stawiane ich oficerom;
- ustalenia wymagań stawianych współczesnemu oficerowi sztabu lotniczego szczebla taktycznego;
- opracowania modelu doboru oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego;
- opracowania modelu kształcenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego;
- opracowania modelu doskonalenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego.

Z tematu rozprawy i określonych celów badań wynika główny problem badawczy, który sprowadza się do zaproponowania nowego rozwiązania procesu doboru, kształcenia i doskonalenia

o f i c e r a s z t a b u l o t n i c z e g o s z c z e b l a t a k t y c z n e g o .

Przyjęta kolejność postępowania badawczego, mająca udzielić odpowiedzi na sprecyzowany problem badawczy, nakazała realizację następujących zadań:

- zbadanie sposobów doboru i kształcenia oficerów sztabów lotniczych w aspekcie historycznym;
- zbadanie i ocenienie funkcji i warunków działalności współczesnego sztabu lotniczego szczebla taktycznego;
- zbadanie i ustalenie wymagań stawianych oficerowi współczesnego sztabu lotniczego szczebla taktycznego;
- zbadanie i określenie koncepcji doboru, kształcenia i doskonalenia oficera współczesnego sztabu lotniczego szczebla taktycznego;
- zbadanie i określenie propozycji doboru kandydatów na oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego;
- zbadanie i określenie propozycji kształcenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego;
- zbadanie i określenie propozycji doskonalenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego;
- zbadanie i określenie miejsca proponowanego modelu w systemie przygotowania oficerów lotnictwa.

Sprecyzowanie celów badań i problemu badawczego a następnie określenie zadań badawczych pozwoliło przyjąć merytoryczną podstawę badań, którą stanowiły następujące założenia hipotetyczne (hipotezy robocze):

1. Rosnące wymagania stawiane oficerowi sztabu lotniczego szczebla taktycznego dyktowane nieustannymi zmianami techniki bojowej lotnictwa, wzrostem stopnia jej złożoności oraz wyposażeniem sztabów w najnowsze środki dowodzenia, a także planowana restrukturyzacja WOSL wskazują jednoznacznie na konieczność opracowania nowego modelu doboru, kształcenia i doskonalenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego. Wdrożenie zasad tego modelu zagwarantuje wysoki poziom działalności sztabów lotniczych tego szczebla dowodzenia.

2. Rozwój historyczny wojska dokumentuje, że wraz z rozwojem lotnictwa i jego sztabów kształtowały się i rosły wymagania wobec oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego. Współczesny oficer sztabu lotniczego tego szczebla dowodzenia to oficer specjalnie dobrany, posiadający predyspozycje do pracy sztabowej, znający szeroko problemy użycia lotnictwa na współczesnym polu walki, rozumiejący istotę pracy sztabów, potrafiący posługiwać się urządzeniami wspomagającymi dowodzenie, charakteryzujący się pożądanymi cechami osobowymi (dyspozycyjność, lojalność, zdyscyplinowanie, układność, odwaga, zdolności organizatorskie, kultura osobista itp.). Wymagania te wskazują jednoznacznie kierunki i treści doboru, kształcenia i doskonalenia tego oficera.

3. Kandydatów na oficerów sztabu lotniczego szczebla taktycznego należy dobierać spośród młodych oficerów różnych specjalności lotniczych, których predyspozycje zostały sprawdzone i ocenione według jednolitych założeń w toku realizowanego w każdej jednostce lotniczej procesu weryfikacyjnego.

4. Dobrany w ten sposób oficer powinien być doksztalcany na specjalnym kursie, którego treści programowe zapewniłyby wzrost potrzebnych mu umiejętności w zakresie teorii i praktycznej działalności we współczesnych sztabach lotniczych szczebla taktycznego. Przyjęte treści kształcenia powinny być realizowane w przeważającej mierze aktywizującymi formami i metodami, i być adekwatne do stawianych oficerowi sztabu wymagań.

5. Doskonalenie oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego powinno być realizowane przede wszystkim poprzez ukierunkowane przez przełożonych samodzielne obowiązkowe prace indywidualne oraz treningi w praktycznej działalności, zapewniające przygotowanie oficera do wykonywania zadań, jego dalszej edukacji lub pracy w sztabie lotniczym wyższego szczebla dowodzenia.

1.2 P r e d m i o t i t e r e n b a d a ń , m e t o d y i t e c h n i k i b a d a w c z e

Wynikiem wykonania zadań badawczych i zrealizowania określonych celów badań było uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze: w jaki sposób przygotowywano oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego w przeszłości i jakie stawiano mu wymagania, jaki wpływ mają zadania współczesnego sztabu lotniczego szczebla taktycznego na rozwój

o f i c e r a i w j a k i s p o s ó b k s z t a ł -
- t u j ą o n e s t a w i a n e m u w y m a g a n i a
o r a z j a k i e i s t n i e j ą m o ż l i w o ś c i
k o m p l e k s o w e g o u j ę c i a p r o b l e m ó w
d o b o r u, k s z t a ł c e n i a i d o s k o n a l e -
- n i a w r a m a c h j e d n o l i t e g o p r o c e -
s u ?

P r z e d m i o t e m b a d a ń p i e r w s z e g o p r o b l e m u
u c z y n i o n o h i s t o r i ę r o z w o j u s z t a b ó w l o t n i c z y c h s z c z e b l a t a k -
t y c z n e g o w r a z z r e a l i z o w a n y m p r z y g o t o w a n i e m p r a c u j ą c y c h w
n i c h o f i c e r ó w, z a b e z p i e c z a j ą c y c h p o t r z e b y s z t a b ó w w t y m z a -
k r e s i e.

B a d a n i a m i a ł y n a c e l u o k r e ś l e n i e s p o s o b ó w d o b o r u i k s z t a ł c e -
n i a o f i c e r ó w s z t a b ó w l o t n i c z y c h w a s p e k t e h i s t o r y c z n y m.

P r z e d m i o t e m b a d a ń d r u g i e g o p r o b l e m u s t a ł
s i ę w s p ó ł c z e s n y s z t a b l o t n i c z y s z c z e b l a t a k t y c z n e g o, j e g o z a -
d a n i a o r a z f u n k c j e, a t a k ż e i c h w p ł y w n a k s z t a ł t o w a n i e s i ę
w y m a g a ń s t a w i a n y c h w s p ó ł c z e ś n i e o f i c e r o w i s z t a b u t e g o s z c z e b -
l a d o w o d z e n i a.

P r z e d m i o t e m b a d a ń t r z e c i e g o p r o b l e m u b y ł
c a ł o ś c i o w o u j ę t y p r o c e s p r z y g o t o w a n i a o f i c e r a s z t a b u l o t n i -
c z e g o, o b e j m u j ą c y p o z y s k i w a n i e n a j l e p s z y c h o f i c e r ó w d o p r a c y
w s z t a b i e, i c h k s z t a ł c e n i e, a n a s t ę p n i e d o s k o n a l e n i e.

W z w i ą z k u z i s t n i e n i e m r ó ż n o r o d n y c h p o j ę ć i n a z e w n i c t w a
d o t y c z ą c y c h s z t a b u, w z g l ę d y m e t o d y c z n e d y k t u j ą p o t r z e b ę p r z y -
p o m n i e n i a n i e k t ó r y c h o k r e ś l e ń s t o s o w a n y c h w d a l s z e j c z ę ś c i
r o z p r a w y.

W literaturze źródłowej autorzy bardzo często z różnych względów używają zamiennie pojęć dowództwo i sztab.

"Leksykon wiedzy wojskowej" pojęcie dowództwo definiuje jako "zespół osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych, przy pomocy którego dowódca dowodzi podległymi wojskami (jednostkami).

W skład dowództwa pododdziałów wchodzi: dowódca, jego zastępca (zastępcy, pomocnicy), na szczeblu batalionu także sztab, często również komórki przeznaczone do kierowania sprawami materiałowo-technicznymi.

W skład dowództwa oddziału i dowództwa szczebla wyższego oprócz dowódcy i jego zastępców wchodzi: sztab, ogniwa sztabowe szefostw rodzajów wojsk, komórki kwatermistrzowskie, techniczne, kadrowe i inne¹.

Sztabem natomiast nazywany jest "organ dowodzenia występujący w oddziałach i związkach taktycznych, organizujący przygotowanie, planowanie oraz prowadzenie działań bojowych, wykonujący niezbędne dla dowódcy obliczenia i kalkulacje dotyczące użycia posiadanych sił i środków rażenia oraz sporządzający dokumenty bojowe"². Tworzący sztab każdego szczebla dowodzenia oficerowie posiadają bardzo zróżnicowane przygotowanie. Na czele sztabów stoją oficerowie dyplomowani.

Dla celów rozprawy oficerem sztabu taktycznego nazwany został oficer bez wykształcenia do-

¹Leksykon wiedzy wojskowej, Warszawa, B. 90

²Tamże, s. 435

wódczo-sztabowego (studia w Akademii Obrony Narodowej lub równorzędne studia wojskowe) zajmujący stanowisko szefa sztabu eskadry lotniczej, starszego oficera operacyjnego, oficera operacyjnego, szefa rozpoznania powietrznego sztabu oddziału lotniczego, a także oficer bez wykształcenia akademickiego pracujący w sztabach lotniczych wyższego szczebla dowodzenia. D o b ó r natomiast rozumiany jest jako "dobieranie, wybieranie najodpowiedniejszych jednostek"¹, a więc wybieranie najodpowiedniejszych, najlepszych oficerów do pracy w sztabach lotniczych szczebla taktycznego.

Pojęcie k s z t a ł c e n i e "Słownik języka polskiego" definiuje jako "przekazywanie komuś pewnego zasobu wiedzy, umiejętności, wiadomości w jakiejś dziedzinie, uczenie kogoś"². W tym przypadku kształcenie rozumiane jest jako przygotowanie kandydata na oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego do wykonywania obowiązków służbowych w sztabach lotniczych, zarówno w czasie pokoju jak i wojny.

Jako, że kolejny etap edukacji oficera obejmuje d o s - k o n a l e n i e jest ono rozumiane jako "czynienie coraz lepszym, doskonalszym, doprowadzenie do doskonałości, ulepszanie, poprawianie np. doskonalenie zdolności, techniki wykonywania czegoś"³.

W przypadku oficera sztabu chodzi o dalsze rozwijanie jego umiejętności praktycznego działania i pogłębiania posiadanej już wiedzy teoretycznej.

¹Słownik Języka polskiego, t. 1. Warszawa 1992, s. 404.

²Tamże, s. 1075.

³Mały słownik języka polskiego, Warszawa 1969, s. 130.

O b s z a r b a d a ń obejmujący problematykę sztabów lotniczych umiejscowiony został w obszarze dowodzenia i taktyki lotnictwa lub dokładniej w ich wspólnym obszarze badań, na który składają się: obszar badań obejmujący teorię i praktykę dowodzenia lotnictwem, obszar badań zajmujący się wymaganiami i uwarunkowaniami współczesnego pola walki oraz obszar badań obejmujący pokojową działalność organów kierowania i dowodzenia w wojsku.

O b s z a r b a d a ń w przedmiocie traktującym o przygotowaniu oficera sztabu ograniczono do wybranych zagadnień organizacyjnych doboru kandydatów, wyznaczenia celów i ogólnego określenia treści, form i metod kształcenia oraz form indywidualnego doskonalenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego.

Do zrealizowania nakreślonych zadań badawczych i osiągnięcia zakładanych celów badań zastosowane zostały następujące metody badawcze:

- analiza i krytyka piśmiennictwa;
- analiza dokumentów;
- analiza i synteza;
- sondaż diagnostyczny;
- obserwacja;
- eksperyment;
- metoda ekspertów.

Ustalenie kształtowania się sztabów lotniczych na przestrzeni czasu wymagało zastosowania przede wszystkim metody analizy i krytyki piśmiennictwa. Pomocnicza okazała się metoda analizy dokumentów, a także analizy i syntezy.

Realizacja drugiego szczegółowego celu badań przebiegała przy wykorzystaniu kilku metod badawczych, z których analiza dokumentów i sondaż diagnostyczny okazały się metodami wstępnymi. Pozwoliły one określić i sprecyzować funkcje i zadania sztabu lotniczego, a także ich wpływ na kształtowanie wymagań wobec pracującego w nim oficera. Zestawione wyniki poddano ocenie ekspertów uzyskując potwierdzenie wstępnych założeń. Badanie problemów związanych z doborem, kształceniem i doskonaleniem oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego realizowane były poprzez wykorzystanie, jako metody wstępnej, sondażu diagnostycznego i obserwacji. Natomiast eksperyment i metoda ekspertów stały się metodami decydującymi o ostatecznym kształcie wyników badań.

W czasie badań spośród wielu stosowanych technik badawczych najbardziej przystępna i efektywna okazała się rozmowa i wywiad. Pozwoliły one gromadzić wnioski i informacje w oparciu o bezpośredni kontakt słowny z osobami badanymi. Ich przydatność wykazana została szczególnie podczas gromadzenia opinii w badaniach wstępnych oraz w metodzie ekspertów.

Ankiety i kwestionariusze okazały się przydatne jako techniki badawcze pomocnicze w badaniu opinii o formach i metodach kształcenia i doskonalenia oficera sztabu.

Ocenić należy, że przyjęty zakres i zastosowane metody badań umożliwiły osiągnięcie założonych celów, stworzyły podstawę do rozwiązania problemu badawczego i opracowania propozycji jego praktycznej realizacji.

Temat rozprawy oraz założone cele warunkowały przeprowadzenie badań w WOSL, CDL, AON, sztabach lotniczych różnych szczebli

dowodzenia oraz w Centralnym Archiwum Wojskowym (CAW) i Centralnej Bibliotece Wojskowej (CBW).

Problematyka rozwoju sztabów lotniczych oraz przygotowanie ich oficerów badana była w oparciu o materiały archiwalne CAW, a także literaturę polską i obcojęzyczną dostępną w zbiorach CBW.

Zakres zagadnień obejmujący aktualne i perspektywiczne wymagania wobec oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego badano w sztabach Dowództwa Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej, 4 Korpusie Lotniczym, 2 i 3 Dywizji Lotnictwa Myśliwsko-Bombowego, 1 i 2 pułku lotnictwa myśliwskiego, 32 pułku lotnictwa rozpoznania taktycznego, 6 i 40 pułku lotnictwa myśliwsko-bombowego oraz w 47 szkolnym pułku śmigłowców. Z oficerami sztabów tych jednostek konsultowano również i weryfikowano zarysowujące się koncepcje rozwiązań zagadnień doboru i doskonalenia oficerów sztabów.

Badania obejmujące kształcenie oficera sztabu lotniczego, treści oraz formy i metody ich realizacji prowadzone były w WOSL, CDL i AON.

Do analizy wyników badań włączone zostały również wnioski z obserwacji oraz doświadczenie autora zdobyte podczas służby w sztabach jednostek lotniczych (w latach 1976-1989), jako wykładowcy przedmiotów taktycznych (od 1989 roku), a także uczestnika ćwiczeń, seminariów i sympozjów traktujących o przygotowaniu i pracy sztabów oraz ich oficerów.

Takie umiejscowienie badań umożliwiło korzystanie z dokumentów archiwalnych oraz obcojęzycznych, pozwoliło na bezpośredni kontakt ze środowiskiem opiniotwórczym podczas określania

wymagań stawianych oficerowi sztabu oraz zapewniło kontakt z naturalnym środowiskiem realizującym kształcenie oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego.

Istotną rolę w weryfikacji stosowanych i proponowanych metod kształcenia odegrało szkolenie wewnętrzne kadry dydaktycznej Katedry Taktyki, które obejmowało wykorzystanie metod aktywizujących w procesie dydaktycznym.

1.3. P l a n i p r z e b i e g b a d a ń

Zgodnie z założonymi celami , zadaniami badawczymi i przyjętymi hipotezami roboczymi badania prowadzone były według opracowanego planu badań przedstawionego na rys. 1.1.

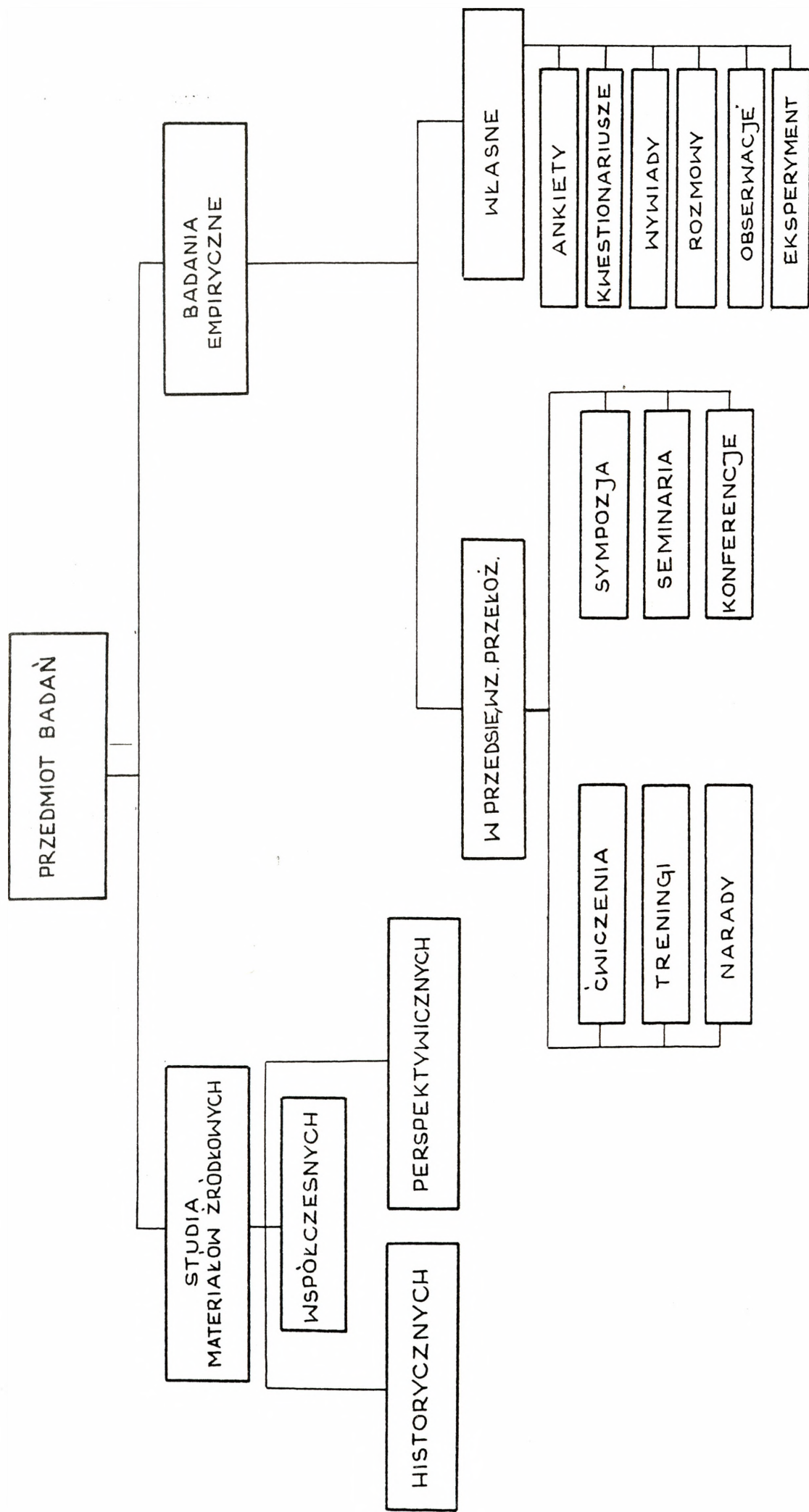
Plan ten składał się z dwóch części. Jego pierwsza część przewidywała przeprowadzenie szerokich badań materiałów źródłowych (historycznych, aktualnych i perspektywicznych) prezentujących wiedzę o rozwoju sztabów lotniczych szczebla taktycznego, ich funkcjach i zadaniach oraz przygotowaniu oficerów , a także stawianych im wymaganiach. Materiały te (literackie, archiwalne i inne) stanowiły podstawę do analiz, ocen, porównań, uogólnień, wyciągania wniosków i opracowania nowych rozwiązań.

Druga część planu badań obejmowała przedsięwzięcia sondażowe eksperymentalne, obserwacje, ćwiczenia i seminaria, które służyły praktycznej weryfikacji hipotetycznych założeń i stanowiły podstawę do opracowania propozycji rozwiązań.

Podczas realizacji zadań zarówno pierwszej, jak i drugiej części planu szczególna uwaga zwrócona została na badanie

RAMOWY PLAN BADAŃ

Rys. 1.1.



zagadnień doboru, kształcenia i doskonalenia oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego i stawiane im wymagania.

Materiały źródłowe tak historyczne, jak i współczesne traktujące o sztabach szczebla taktycznego są stosunkowo bogate. Prowadzone badania tych materiałów, przy zastosowaniu analizy i krytyki piśmiennictwa jako metody głównej, wykazały bardzo zróżnicowaną ich użyteczność. Z wielu pozycji o charakterze historycznym obejmujących zarówno rozwój sztabów, jak i problemy przygotowania ich oficerów na uwagę zasługują opracowania: J. Orzechowskiego "Dowodzenie i sztaby"/63/, O.N. Bradleya "Żołnierska epopeja"/9/, H. Guderiana "Wspomnienia żołnierza"/22/, F. Skibińskiego "Rozważania o sztuce wojennej"/79/, G.S. Pattona "Wojna jak ją poznałem"/64/, Cz. Krzemińskiego "Dowodzenie lotnictwem w II wojnie światowej"/41/, H. Rittera "Wojna powietrzna"/70/, H. von Bulowa "Geschichte der Luftwaffe"/11/, J.D. Hittlea "Sztab wojskowy"/23/ oraz T. Hołównki "Oficer polski"/24/. Opracowania te oraz inne ujęte w spisie literatury pozwoliły sprecyzować pogląd na wymagania stawiane oficerom sztabu, zmieniające się wraz z rozwojem wojska. Stwierdza się natomiast brak w nich głębszej analizy systemów przygotowania oficerów sztabów. Większość z wymienionych autorów wskazuje jednoznacznie na potrzebę specjalnego ich dobierania i przygotowania. Przeprowadzone studia współczesnych materiałów źródłowych wykazały żywe zainteresowanie wielu autorów problemami pracy współczesnych sztabów i związanymi z nimi kształtującymi się wymaganiami w stosunku do ich oficerów. Opracowania: B. Kołodziejczaka "Co będzie jutro? /36/,

R. Elble "Führungsdenken Stabsarbeit"/15/, J.D. Nicholasa, G.B. Picketta i W.O. Spearsa "Amerykański oficer sztabu"/55/, P.H. Simona "Portrat eines Offiziers"/78/, E. Schumachera "Vom Beruf des Offiziers"/74/, S. Kozieja "Teoria sztuki wojennej"/38/ oraz K. Nózki "Zagadnienia współczesnej sztuki wojennej" /59/ i "Intelektualne przygotowanie dowódców i oficerów sztabu w systemie obronnym RP"/58/ okazały się pomocne w określeniu zakresu wiedzy, umiejętności oraz cech osobowych wymaganych od współczesnego oficera sztabu. Niezwykłe przydatne stały się również publikacje zamieszczane w periodykach wojskowych (patrz bibliografia - część C).

Zebrana literatura szeroko traktuje o działalności oficera sztabu. Żadne jednak ze źródeł nie ujmuje kompleksowo zagadnień doboru, kształcenia i doskonalenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego.

Przy wykorzystaniu metody analizy dokumentów prowadzone były badania dokumentów normatywnych, dotyczących działalności służbowej w zakresie pozyskiwania oficerów do pracy w sztabach lotniczych. Badane były również dokumenty określające zasady kierowania do udziału w kształceniu specjalistycznym, potrzeby i ograniczenia w tym zakresie. Analizowane były treści dokumentów normatywnych regulujących pracę sztabów różnych szczebli dowodzenia. Badania pozwoliły określić stan formalnoprawny procesu doboru i kształcenia oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego, umożliwiły określenie niedomogów oraz mocnych punktów tego procesu, a także wskazały ewentualne kierunki potrzebnych zmian i modernizacji.

Reasumując, przeprowadzone studia dostępnych materiałów źródłowych znacznie wzbogaciły wiedzę o badanym przedmiocie, wskazały kierunki możliwych rozwiązań i stanowiły podstawę teoretyczną do przeprowadzenia dalszych badań wynikających z treści drugiej części planu badań.

Sondaże ankietowe przeprowadzone wśród wybranych ekspertów z dowództw: 4 Korpusu Lotniczego, 1 Korpusu Obrony Powietrznej, 2 i 3 Dywizji Lotnictwa Myśliwsko-Bombowego oraz wytypowanych pułków lotniczych rozpoczęły drugi etap badań.

Pierwszy z sondaży przeprowadzono wśród kadry kierowniczej pułków lotniczych (patrz - teren badań). Dotyczył on oceny przygotowania absolwenta WOSL do pracy w sztabach lotniczych, stawianych oficerom sztabu wymagań oraz możliwości i sposobów doboru kandydatów na oficera sztabu. Badano także wpływ sztabu lotniczego szczebla taktycznego, jego zadań i funkcji na rozwój oficera sztabu. Wyniki sondażu potwierdziły założenia wstępne i wskazały możliwości rozwiązania problemu (załącznik nr 1).

Drugi sondaż przeprowadzony wśród kadry kierowniczej Dowództwa WLOP, 4 KL, 2 i 3 DLMB dotyczył przewidywanych zmian w charakterze współczesnego pola walki, wzrastającej roli sztabów i ich oficerów w procesie dowodzenia lotnictwem oraz wynikających z nich wymagań wobec współczesnego oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego. Wyniki sondażu wskazały jednoznacznie na potrzebę zmian w systemie doboru kandydatów oraz ich specjalnego przygotowania (załącznik nr 2).

Sondaże prowadzono techniką wywiadu i rozmowy. Były one jawne, nie skategoryzowane, oparte na luźnej wymianie zdań.

Pozwalały gromadzić wnioski i informacje w oparciu o bezpośredni kontakt z osobami badanymi.

Przyjęte w wyniku badań wstępnych, potwierdzone wynikami studiów materiałów źródłowych założenia dotyczące stosowania aktywizujących metod i form kształcenia badane były w ramach prowadzonego w 1991 r. i 1992 r. eksperymentu, metodą jednej grupy. Konieczność zastosowania tej metody podyktowana została specyfiką kształcenia kursowego w CDL (jedna grupa oficerów sztabu w jednym turnusie). Idea eksperymentu polegała na pomiarze przyrostu wiedzy słuchaczy jednej grupy w stosunku do słuchaczy grupy poprzedniej, przy realizacji tego samego tematu różnymi metodami. Za wykładnię przyrostu wiedzy przyjęto uzyskiwane przez słuchaczy oceny. W trakcie eksperymentu prowadzono obserwację zachowań słuchaczy pod kątem ich przygotowania do udziału w zajęciach prowadzonych metodami aktywizującymi. Wyniki eksperymentu wykazały zasadność poszukiwania najbardziej przydatnych w kształceniu kursowym form i metod realizacji treści programowych. Wykazane zostało również duże zróżnicowanie w przygotowaniu słuchaczy do aktywnego zdobywania wiedzy (załącznik nr 3).

Badania materiałów źródłowych oraz sondażowych pozwoliły wstępnie określić treści kształcenia oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego i przedstawić je na seminarium zorganizowanym w dniu 12.06.1991 r.

Seminarium prowadzone z udziałem kierowniczej kadry WOSL, Dowództwa WLOP, AON i CDL potwierdziło słuszość przyjętych założeń. Wynikiem seminarium było ujęcie treści kształcenia w trzy zasadnicze grupy problemowe: podstawy normatywne dzia-

łalności sztabów, zadania pokojowe, działalność bojowa (załącznik nr 4).

Problematyce kształcenia oficera sztabu poświęcone było seminarium zorganizowane przez Komendę CDL w dniu 21.05.1992 r. z udziałem ekspertów z Dowództwa WLOP, AON i Komendy WOSL. Autor będąc uczestnikiem seminarium miał możliwość skonfrontować wyniki swoich badań z prezentowanymi poglądami ekspertów. Wyniki seminarium wskazały na potrzebę przeprowadzenia analizy określonych form i metod kształcenia pod kątem ich przydatności w kształceniu oficerów sztabów. Analiza taka przeprowadzona została metodą "burzy mózgów" w Katedrze Taktyki WOSL w dniu 23.10.1992 r. Za najbardziej efektywne formy i metody kształcenia uznane zostały seminarium, ćwiczenie grupowe i trening sztabowy (załącznik nr 5).

Poziom przygotowania oficerów do wykonywania obowiązków w sztabach lotniczych szczebla taktycznego był badany w trakcie różnego rodzaju ćwiczeń i szkoleń. W latach 1989-1993 autor biorąc udział w ćwiczeniach jako szef sztabu RD DLMB ("KROGULEC-89"), Szef Wydziału Rozpoznawczego ("BIZON-92"), będąc obserwatorem pracy sztabu w ćwiczeniu "ORLIK-92" oraz pełniąc obowiązki Szefa Wydziału Operacyjnego Sztabu DL WOSL w ćwiczeniu "KLON-93", a także w szeregu treningów sztabowych poprzedzających te ćwiczenia, badał potrzeby i kierunki doskonalenia oficerów sztabów lotniczych. Wyniki obserwacji wskazują na potrzebę rytmicznego treningu w rozwiązywaniu zadań związanych z "bojową" pracą sztabu. Potwierdzone zostało założenie hipotetyczne o konieczności zespołowego i indywidualnego doskonalenia oficerów. Rozmowy i wywiady wskazały na

konieczność modyfikacji form doskonalenia indywidualnego i wykazały zasadność odgórnego kierowania opracowywaniem zadań przez oficerów jednej jednostki lotniczej na potrzeby innej jednostki. Wyniki prowadzonych obserwacji przedstawione zostały w załącznikach: nr 6 ("KROGULEC-89"), nr 7 ("BIZON-92"), nr 8 ("ORLIK-92") oraz nr 9 ("KLON-93").

Badania zasadnicze zakończono w maju 1993 r., a pewną ich część weryfikowano i uzupełniano jeszcze w drugim półroczu 1993 roku. Do analizy uzyskanych wyników włączono wnioski z obserwacji i doświadczeń autora, zdobyte przez okres czternastu lat pracy w sztabach lotniczych oraz w trakcie pracy w WOSL na stanowisku wojskowego nauczyciela akademickiego¹.

Uzyskane w toku przeprowadzonych badań oraz opracowane wstępnie wyniki przedstawione zostały i poddane krytyce oraz ocenie na sympozjum zorganizowanym w dniu 28.04.1993 r. Podczas sympozjum z udziałem wybitnych ekspertów z Dowództwa WLOP, AON, dowództw KOP, KL, DLMB oraz Komendy WOSL weryfikacji poddano opracowane wymagania stawiane oficerom sztabów lotniczych szczebla taktycznego. Treści wymagań podzielone generalnie na trzy grupy wpływały na układ zaproponowanego "Modelu doboru, kształcenia i doskonalenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego". Uczestnicy seminarium w toku konstruktywnej dyskusji ocenili przedstawione propozycje jako jedne z możliwych do przyjęcia rozwiązań (Sprawozdanie z seminarium - załącznik nr 10).

¹Autor od XII. 1975 r. do III. 1989 r. pracował na stanowiskach: szefa sztabu eskadry śmigłowców transportowych, szefa rozpoznania powietrznego sztabu pułku śmigłowców transportowych, starszego oficera wydziału rozpoznawczego sztabu dywizji lotnictwa myśliwskiego oraz szefa sztabu pułku lotnictwa myśliwskiego, a od IV. 1989 r. wykonuje zadania w Katedrze Taktyki WOSL.

Ocenić należy, że przyjęte w wyniku realizacji zadań pierwszej części planu badań założenia potwierdzone zostały wynikami uzyskanymi podczas realizacji zadań drugiej części planu. Badania sondażowe i eksperymentalne, wywiady i rozmowy pozwoliły opracować i poddać ocenie ekspertów rozwiązania, które uzyskały ich pozytywną ocenę i aprobatę.

Oceniając całość procedury badawczej, przyjęty zakres badań oraz zastosowane metody i techniki badawcze stwierdzić należy, że stworzyły one podstawy do rozwiązania problemów badawczych i opracowania ich praktycznej realizacji. Przeprowadzone badania realizowane były stosunkowo szeroko i wielostronnie. Tylko niektóre przeprowadzone zostały fragmentarycznie i nie zawsze wystarczająco dogłębnie. W sumie przeprowadzone badania pozwoliły na osiągnięcie założonych celów, zweryfikowanie słuszności przyjętych hipotez i zaprezentowanie wyników w formie rozprawy.

1.4. Treść rozprawy

Wyniki badań zostały przedstawione w formie rozprawy składającej się ze wstępu, czterech rozdziałów i zakończenia. Wstęp prezentuje przesłanki powstania problemu naukowego, jego zakres i właściwości oraz wynikającą z nich potrzebę jego rozwiązania.

W rozdziale pierwszym przedstawione zostały cele badań, problem i zadania badawcze, hipotezy, przedmiot i teren badań oraz sprecyzowane w planie badań metody, techniki i stosowane narzędzia badawcze.

Zaprezentowany został także przebieg badań. Zastosowanie przedstawionego warsztatu badawczego umożliwiło osiągnięcie założonych celów.

W r o z d z i a l e d r u g i m zaprezentowane zostały wyniki badań materiałów źródłowych, dotyczących historii powstania i rozwoju sztabów lotniczych szczebla taktycznego. Przedstawione zostały wykonywane przez te sztaby zadania oraz spełniane przez nie funkcje, a także rozwiązania problemów doboru i kształcenia oficerów tych sztabów w aspekcie historycznym.

W r o z d z i a l e t r z e c i m zaprezentowane zostały wyniki badań obejmujące zadania i funkcje współczesnego sztabu lotniczego szczebla taktycznego, wpływ tego środowiska na rozwój pracującego w nim oficera oraz wynikające stąd wymagania, które są temu oficerowi współcześnie stawiane. Są one wynikiem szerokiego wachlarza zadań o zróżnicowanej tematyce, wykonywanych przez sztab lotniczy.

Badania wykazały, że zmieniający się charakter współczesnego pola walki, a tym samym i praca sztabów stwarzać będą współczesnemu oficerowi wciąż nowe wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności, osobowości i wydolności fizycznej.

R o z d z i a ł c z w a r t y prezentuje modelowe rozwiązanie procesu doboru (źródła i sposoby wyszukiwania kandydatów), kształcenia kandydata na oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego oraz jego doskonalenia. Przedstawiony model wskazuje kierunki i sposoby wyłaniania spośród rzeszy młodych oficerów kandydatów do pracy w sztabach, charakteryzuje kształcenie indywidualne i instytucjonalne kandy-

data na oficera sztabu, treści i metody kształcenia oraz zawiera propozycje indywidualnego doskonalenia warsztatu "sztabowca".

W zakończeniu rozprawy przedstawiony został stopień osiągnięcia założonych celów i potwierdzenia hipotez, wskazana strona użytkowa przedstawionych w rozprawie rozwiązań, a także potrzeby i kierunki badań nad usprawnieniem przygotowania kadr sztabów lotniczych.

Szczegółowe wyniki badań oraz propozycje rozwiązań przedstawione zostały w kolejnych rozdziałach rozprawy.

2. RYS HISTORYCZNY ROZWOJU SZTABÓW LOTNICZYCH SZCZEBŁA TAKTYCZNEGO

Niemal od chwili powstania lotnictwo, podobnie jak inne rodzaje sił zbrojnych, posiadało swoje sztaby. Początkowo były to załężki, następnie sztaby szczebla taktycznego, a jeszcze później szczebla operacyjnego. W niniejszym rozdziale przedstawione zostało kształtowanie się i systematyczny rozwój sztabów, zarówno pod względem ilościowym jak i jakościowym, a także uwarunkowania tego rozwoju. Szczególna uwaga zwrócona została na funkcję sztabu w kolejnych etapach rozwoju lotnictwa oraz problemy doboru, kształcenia i doskonalenia umiejętności oficera sztabu.

Sztaby lotnicze tworzone były wraz z wprowadzeniem lotnictwa na pole walki w 1911 roku¹. Z biegiem czasu, wraz ze wzrostem możliwości bojowych i znaczenia lotnictwa, stają się one sztabami odpowiadającymi dzisiejszym pojęciom.

Początkowo funkcje sztabów lotniczych i ich zadania sprowadzały się do spraw czysto organizacyjnych związanych z zabezpieczeniem właściwych warunków bytowania, zaopatrzeniem w niezbędny sprzęt i materiały. Z tego też powodu nie zachodziła potrzeba posiadania przez ich oficerów specjalistycznego przygotowania sztabowego. Oficerowie sztabów lotniczych wywodzili się z różnych broni. Ten stan rzeczy był przyczyną braku zainteresowania władz lotniczych

¹ Gotowała J., Splątane wirażę, Warszawa 1992 r., s. 15.

potrzebami doboru, kształcenia i doskonalenia oficerów sztabów lotniczych różnych szczebli dowodzenia.

Wzrastająca stopniowo rola lotnictwa, jako środka walki, powodowała zmiany w poglądach dotyczących potrzeby tworzenia sztabów lotniczych oraz obsadzania stanowisk odpowiednio przygotowanymi oficerami.

2.1. Sztab lotniczy szczebla taktycznego w okresie do 1939 r.

Uzależnienia swego istnienia lotnictwo wojskowe występowało w ograniczonych ilościach¹, a więc i szczeble organizacyjne były początkowo niewysokie.

W początkowym okresie pierwszej wojny światowej w dowodzeniu lotnictwem obowiązywała zasada całkowitej decentralizacji. Eskadry lotnicze (szczególnie lotnictwa rozpoznawczego) wchodziły organicznie w skład wojsk lądowych². O sposobie wykorzystania posiadanego lotnictwa decydowali dowódcy ogólnowojskowi. Oni stawiali zadania załogom i odbierali od nich meldunki o wykonaniu zadania. Można w związku z tym przyjąć, że nie istniało pojęcie sztabu czy dowództwa eskadry. Ten stan sugeruje, że nie istniała również kwestia oficera sztabu lotniczego oraz problem jego kształcenia czy doskonalenia.

¹Jaworski J., Siły powietrzne w wojnach i konfliktach zbrojnych XX wieku, Warszawa 1987, s. 12.

²W Polsce taki pogląd przetrwał do wybuchu II wojny światowej, patrz: Feret St., Polska sztuka wojenna 1918-1939, Warszawa 1972.

Niejako potwierdzeniem tego przypuszczenia jest rola jaką przypisywano w tym czasie dowódcy eskadry.

"Dowódca eskadry lotniczej, spełniał tylko funkcje administracyjne, nie miał żadnego wpływu na sposób wykorzystania podległych mu załóg, często nie uczestniczył nawet przy stawianiu im zadań"¹.

Eskadry lotnicze bazowały w pobliżu dowództw, na korzyść których wykonywały zadania, co ułatwiało bezpośredni kontakt pomiędzy załogami i dowództwem.

Zdaniem władz wojskowych, nie było potrzeby tworzenia choćby namiastki sztabów lotniczych (szczególnie w armii niemieckiej) na jakimkolwiek szczeblu dowodzenia, poprzestając na organizacyjnym podporządkowaniu lotnictwa dowództwom wojsk lądowych i "zaliczając je do wojsk komunikacyjnych"². Również względy taktyczne nie spowodowały potrzeby posiadania wykwalifikowanych oficerów sztabów lotniczych.

"Z punktu widzenia taktycznego oddziały lotnicze podlegały dowództwom armii oraz korpusów lecz w dowództwach tych nie było specjalnego referenta dla spraw związanych z użyciem lotnictwa. Przy głównym dowództwie oczywiście brak było również odnośnego referenta"³. Jakby potwierdzeniem braku zainteresowania potrzebą posiadania specjalistycznie przygotowanych oficerów lotnictwa jest fakt, że dowódcą niemieckich sił powietrznych był generał kawalerii

¹Jaworski J., Lotnictwo wojskowe w pierwszej wojnie światowej, Warszawa 1973, s. 47.

²Ritter H., Wojna powietrzna, Warszawa 1933, s. 27.

³Tamże, s. 26.

von Hoepfner¹. Sądzić zatem można, że nie widziano potrzeby posiadania oficerów, rozumiejących taktyczne możliwości użycia lotnictwa na korzyść wojsk lądowych.

Nieco odmiennie niż w lotnictwie armii niemieckiej, był potraktowany problem dowodzenia lotnictwem w armii francuskiej.

Chociaż również i tu lotnictwo wchodziło organizacyjnie w skład wojsk lądowych "4 do 5 oddziałów (eskadr) na każdą armię"², to jednak utworzone zostały stanowiska (w dzisiejszym pojęciu szefa lotnictwa) dla oficerów, którzy odpowiedzialni byli za użycie lotnictwa. Tak więc "przełożonym tych formacji był szef służby lotniczej przy dowództwie armij; pracą rozpoznawczą kierował szef służby rozpoznawczej lotnictwa, który był członkiem oddziału operacyjnego"³.

Zauważyć należy, że kierownictwo wojskowego lotnictwa francuskiego stosunkowo wcześniej zastanawiało się nad taktycznymi względami użycia lotnictwa sugerując już w 1910 roku by obserwator (oficer wojsk lądowych) oprócz dobrego wzroku "posiadał wiadomości taktyczne i o ile możności był oficerem sztabu generalnego"⁴.

W przeciwieństwie więc do władz lotnictwa niemieckiego, Francuzi widzieli potrzebę posiadania w lotnictwie ludzi (oficerów), którzy rozumieliby potrzeby wojsk lądowych w

¹Tamże, s. 27.

²Tamże, s. 26.

³Tamże, s. 27.

⁴Tamże, s. 4.

zakresie lotniczego wsparcia walki. Nie ma jednakże dowodów, aby byli to specjalnie przygotowani oficerowie sztabów lotniczych.

Podobne rozwiązania stosowane były w lotnictwie armii brytyjskiej i rosyjskiej¹.

Pierwszą wojnę światową walczące strony rozpoczęły z niewielkim ilościowo lotnictwem. Jednakże jego zastosowanie oraz zachęcające wyniki działań spowodowały dynamiczny rozwój tego nowego środka walki. Znane są już sposoby taktycznego i operacyjnego zastosowania lotnictwa. Powstały rodzaje lotnictwa, które sukcesywnie nabierały znaczenia.

O rozmiarach rozwoju lotnictwa świadczy ilość wyprodukowanych samolotów (Tabela 1) oraz stan parku samolotowego walczących stron po zakończeniu działań wojennych (Tabela 2).

Tabela 1.

Ilość samolotów (w sztukach) wyprodukowanych podczas I wojny światowej (Na podst. - Groehler O., Geschichte des Luftkrieges 1910 bis 1980, Berlin 1981, s. 58.)

ROK KRAJ	1914	1915	1916	1917	1918	O G O Ł E M	
Niemcy	1348	4532	8182	19646	14123	47831	Państwa Centralne
Austro- Węgry	70	238	931	1714	2438	5391	
Razem	1418	4770	9113	21360	16561	53222	
Wielka Brytania	245	1933	6099	14748	32056	55061	Ententa
Francja	541	4489	7549	14915	24652	52146	
USA	-	-	83	1807	11950	13840	
Włochy	-	382	1255	3871	6523	12031	
Rosja	535	1305	1870	1897	-	5607	
Razem za rok	1321	8109	16856	37238	75161	138685	

¹Ritter H., Wojna powietrzna, Warszawa 1933, s. 27.

Tabela 2.

Stan ilościowy sprawnych samolotów na frontach w latach 1914-1918 (Na podstawie - Groehler O., Geschichte des Luftkrieges 1910 bis 1980, Berlin 1981, s. 95).

OKRES KRAJ	VIII. 1914	VI. 1915	VIII. 1916	III. 1917	XI. 1917	III. 1918	XI. 1918
Niemcy	232	482	1054	1683	1755	2815	2548
Rosja	263	199	250	545	381	-	-
Wielka Brytania	63	103	500	903	961	1232	1799
Francja	165	300	1149	1400	2412	2750	3331

W miarę rozwoju lotnictwo było reorganizowane, a także poszukiwano coraz skuteczniejszych metod jego użycia. W celu przygotowania lotnictwa do wykonywania zadań bojowych i dowodzenia nim w czasie działań tworzone sztaby oddziałów i związków taktycznych.

Już w marcu 1915 roku rozpoczęła się reorganizacja lotnictwa niemieckiego. Na jego czele stanął "Szef lotnictwa major Thomsen"¹, któremu jako pomocnika (szefa sztabu) przydzielono majora Siegerta. Plany przewidywały, oprócz specjalizacji zadań dla poszczególnych jednostek lotnictwa oraz ujęcia w ścisłe ramy organizacyjne jednostek lotnictwa frontowego, również wprowadzenie etatowego oficera sztabu lotnictwa (Stabsoffizier der Flieger) przy każdym dowództwie armii². Zadaniem tych oficerów było "doradztwo dowództwu armii we wszystkich sprawach dotyczących lotnictwa"³. Stanowili oni

¹Bulow H.v., Geschichte der Luftwaffe, Frankfurt/Mein 1933, s. 57.

²Ritter H., Wojna powietrzna, Warszawa 1933, s. 58.

³Bulow H.v., Geschichte der Luftwaffe, Frankfurt/Mein 1933, s. 62.

najwyższą władzę lotniczą dla wszystkich działających w ramach armii jednostek lotniczych. Podporządkowano im również sprawy zaopatrzenia lotnictwa.

Stanowisko oficera sztabu lotnictwa (nazywanego w skrócie "Stof1") wymagało posiadania dużego autorytetu, szczególnie w stosunku do mających inklinacje do samodzielności jednostek lotniczych, a także dużej wiedzy fachowej i umiejętności niemalże dyplomatycznych w kontaktach z dowództwem, by "wpływać pozytywnie na niewłaściwe dotąd sposoby użycia lotnictwa"¹.

Można z dużą dozą prawdopodobieństwa stwierdzić, że tego typu reorganizacja była jednym z pierwszych przedsięwzięć skierowanych na tworzenie załączków sztabów lotniczych. Jakkolwiek w literaturze źródłowej brak jest informacji o składzie "Urzędu Stof1", trudno jest przyjąć, że był to jedyny oficer, który spełniał tak wiele obowiązków (przełożony jednostek lotniczych, sprawy zaopatrzenia, doradztwo fachowe w dowództwie). Tak więc "urząd" oficera sztabu lotnictwa prawdopodobnie posiadał określoną ilość pracowników tworzących "sztab lotniczy". Niestety źródła nie dostarczają jakichkolwiek informacji o sposobach rekrutacji i przygotowania tych oficerów.

Francuzi, podobnie jak Niemcy, także zreorganizowali swoje lotnictwo. Zaczął funkcjonować w nim sztab lotniczy na szczeblu armii ogólnowojskowej. Świadczy o tym likwidacja organicznej podległości jednostek lotniczych na szczeblach kor-

¹Tamże, s. 63.
²Tamże, s. 72.

pusu i dywizji oraz utworzenie "lotnictwa armii", na którego czele postawiono "dowódcę lotnictwa armii"². Zadaniem jego było planowe użycie lotniczych jednostek rozpoznawczych w rejonie działań armii.

Reorganizacja spowodowała oddzielenie "jednostek roboczych" (lotnictwo rozpoznawcze) od "jednostek bojowych" (lotnictwo myśliwskie i bombowe).

Podczas, gdy lotnictwo rozpoznawcze podlegało dowódcy lotnictwa armii, lotnictwo bojowe działało samodzielnie podlegając najwyższemu dowództwu.

Ten sposób dowodzenia lotnictwem spowodował konieczność utworzenia dodatkowych stanowisk (etatów) w celu zapewnienia sprawnego informowania podległych jednostek o sytuacji powietrznej i lądowej, szybkiego rozpracowywania meldunków lotniczych oraz oceny materiałów filmowych¹.

Na tej podstawie można stwierdzić, że również w lotnictwie francuskim zaczął funkcjonować załączek sztabu lotniczego na szczeblu armii ogólnowojskowej.

W tym czasie reorganizowane było także lotnictwo angielskie, o czym H.V. Bulow pisze tak: "intensywne były również określone przygotowania lotnicze, nieszczęśliwie dotyczących aktywnych Anglików. Nowa struktura organizacyjna i taktyka walki dopasowane zostały do francuskich"².

W oparciu o wnioski z bitew pod Verdun i nad Somną, ówczesny szef lotnictwa niemieckiego pułkownik Thomsen doszedł

¹Tamże, s. 73.

²Tamże, s. 74.

do wniosku, że należy utworzyć trzeci, obok wojsk lądowych i marynarki, rodzaj sił zbrojnych. Oczekiwania jego spełniły się w dniu 8 października 1916 roku, kiedy to dekretem naczelnego dowództwa powołano do życia "Lotnictwo wojskowe" z Dowódcą Lotnictwa na czele i podległym mu Szefem Sztabu Generalnego¹.

Nowa reorganizacja spowodowała przemianowanie stanowisk oficerów sztabów lotnictwa ("Stofl") przy dowództwach armii na stanowiska dowódców lotnictwa, umacniając ich znaczenie i wpływ na wysokich szczeblach dowodzenia. Jak podaje H.V. Bulow, po restrukturyzacji Luftwaffe powinna posiadać: "17 dowódców lotnictwa, 14 nowo wyznaczonych dowódców grup lotnictwa, jako taktycznych doradców dowództw na głównych frontach walki..."².

Taki kierunek reorganizacji sugeruje jednoznacznie tworzenie się Sztabu Generalnego Luftwaffe oraz sztabów lotniczych przy dowództwach wojsk lądowych. Niestety, nie można ściśle określić jaka była struktura organizacyjna tych sztabów. W toku przeprowadzonych badań materiałów źródłowych nie uzyskano informacji dotyczących kolejnych zmian organizacyjnych w strukturach sztabów w lotnictwie francuskim i innych państwach. Niemniej jednak, na podstawie struktur organizacyjnych dużych jednostek lotniczych wysunąć można wniosek, że posiadać one musiały dowództwa z rozbudowanymi i wyspecjalizowanymi sztabami. Trudno bowiem byłoby przypuszczać,

¹Tamże, s. 80.

²Tamże, s. 81.

by tak wielkie struktury organizacyjne, wykonujące różnorodne zadania, nie posiadały organów dowodzenia. Zarówno francuska dywizja lotnicza (rys. 2.1.), jak też lotnictwo organiczne (rys. 2.2.) posiadające duże ilości samolotów o różnym przeznaczeniu wymagały by ich użycie było planowe, właściwie zabezpieczone, a także by ich oddziały i pododdziały należycie zaopatrywano.

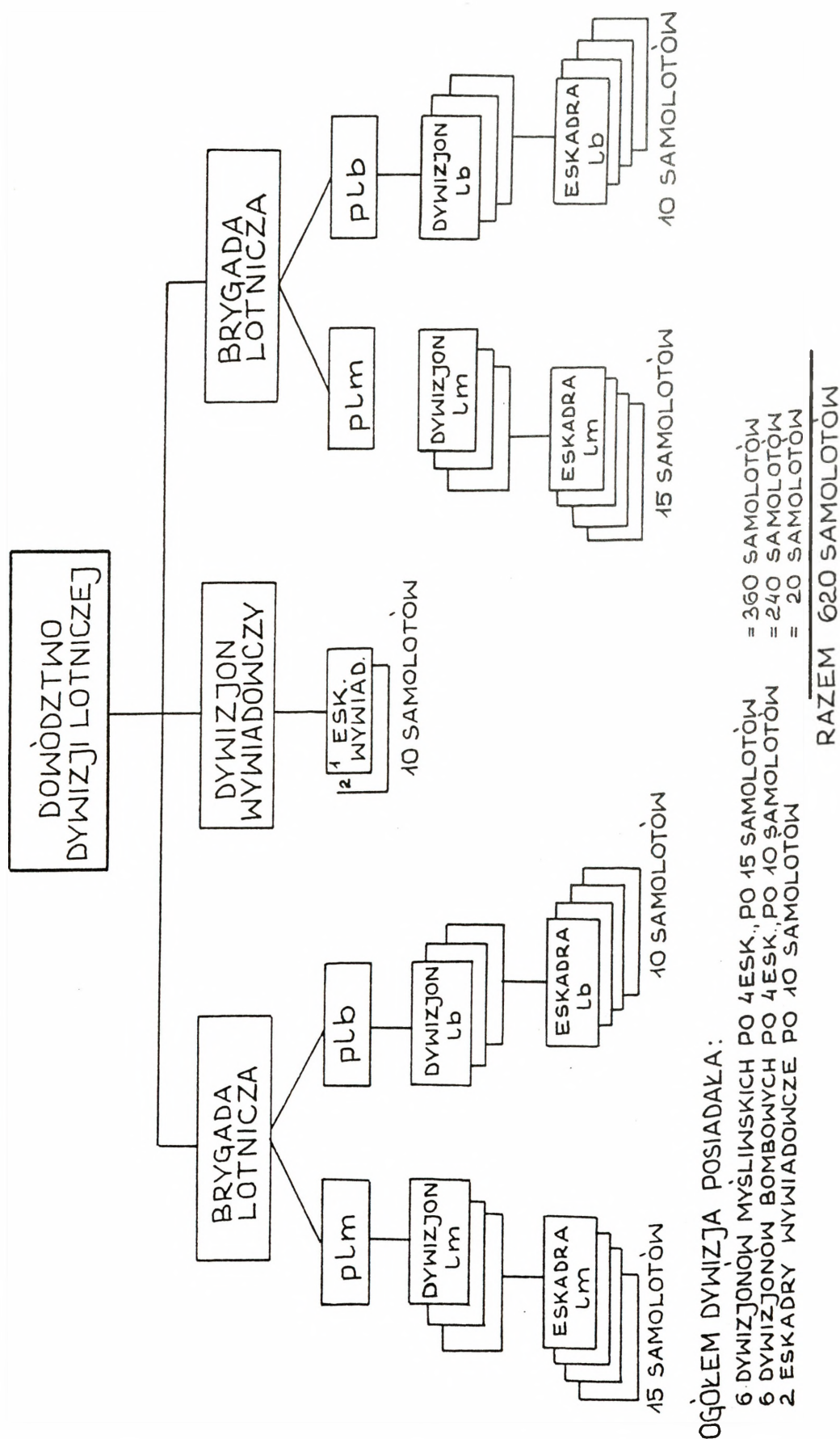
Liczne źródła wskazują na fakt zatrudniania na utworzonych stanowiskach sztabowych oficerów innych broni, bądź w najlepszym przypadku wysłużonych, doświadczonych pilotów. Jedynie w lotnictwie francuskim wyrażono potrzebę posiadania obserwatorów - oficerów sztabu generalnego.

Zatem z dużą dozą prawdopodobieństwa można stwierdzić, że nie określano wymagań jakim odpowiadać powinien oficer sztabu lotniczego. Sugeruje to wniosek, że nie kształcono takich oficerów, a dobór na te stanowiska był często dziełem przypadku. Praca tych oficerów polegała przede wszystkim na zapewnieniu kontaktu lotnictwa z wojskami lądowymi oraz na doradztwie dotyczącym jego użycia.

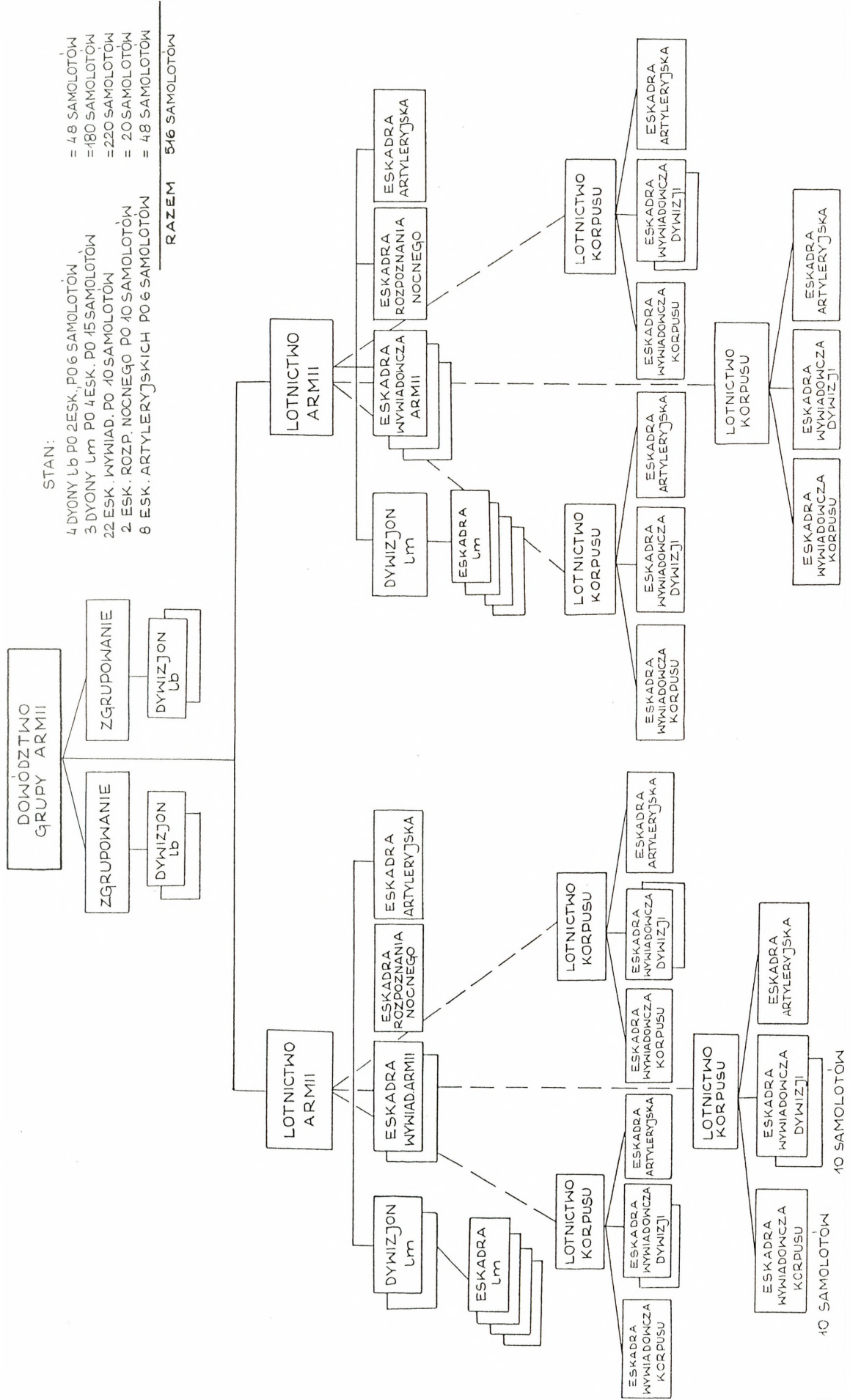
Pierwsza wojna światowa zakończyła się dla lotnictwa wyniesieniem go do rangi trzeciego rodzaju sił zbrojnych, gwałtownym rozwojem techniki bojowej oraz uzyskaniem przez nie dużego znaczenia jako środka walki.

W latach dwudziestych opierano się na wzorach z okresu I wojny światowej. Taki stan rzeczy stwierdzono w wszystkich państwach, natomiast stany ilościowe lotnictwa rosły. W oparciu o wypływające z przebiegu i rezultatów działań wojennych wnioski opracowywane były nowe metody szkolenia lotniczego,

Rys. 2.1 STRUKTURA ORGANIZACYJNA FRANCUSKIEJ DYWIZJI LOTNICZEJ W 1918r.



Rys 22. ORGANIZACJA LOTNICTWA ORGANICZNEGO WE FRANCJI W ROKU 1918



doskonalono już znane możliwości zastosowania bojowego lotnictwa oraz poszukiwano nowych. Umacniała się również pozycja sztabów lotniczych oraz ich oficerów w lotniczych strukturach organizacyjnych. Coraz wyraźniej zarysowywała się rola sztabów w organizowaniu działalności szkoleniowej jednostek lotniczych, wypełnianiu zadań związanych z administracyjnym zabezpieczeniem ich działalności. Sztaby przygotowywano również do wykonywania zadań dowodzenia lotnictwem.

W nowo tworzącym się państwie polskim powstawało także lotnictwo. Już w 1917 roku zaistniały warunki do tworzenia jednostek wojskowego lotnictwa polskiego. Charakterystyczną cechą okresu narodzin polskiego lotnictwa był fakt, że kadry tak personelu latającego, technicznego jak i dowódczego pochodziły z różnych armii. Bardzo zróżnicowany był również sprzęt lotniczy, szczególnie pod względem jakości.

Szczególnie niekorzystnie przedstawiała się sprawa w dziedzinie dowództw. Wśród personelu lotniczego, napływającego z armii austriackiej i rosyjskiej, było zaledwie kilku oficerów wyższych stopniem i to nie zawsze potrafiących dowodzić w polu jak i na wyższych stanowiskach¹.

Mimo trudności organizacyjnych, sprzętowych i kadrowych tworzone jednostki lotnicze wzorowane pod względem struktury na jednostkach francuskich kierowane były na front wschodni. Ich zasadniczymi zadaniami była obserwacja pola walki, zadania łącznikowe oraz zadania ogniowe. Jak wykazały prowadzone ba-

¹Bartel R., Z historii polskiego lotnictwa wojskowego 1918-1939, Warszawa 1978, s. 25.

dania w strukturach tych jednostek występowało już wówczas dowództwo, będące załączkiem organu dowodzenia lotnictwem. Na uwagę zasługuje fakt istnienia w składzie tego dowództwa etatu oficera taktycznego. Struktury organizacyjne dowództw tych jednostek lotniczych przedstawione zostały na rys. 2.3 - pułk lotniczy, 2.4. - dywizjon lotniczy, 2.5. - grupa lotnicza.

Z doświadczeniami wojennymi, skromną ilością zróżnicowanego pod względem jakościowym sprzętu oraz nieustabilizowanymi strukturami organizacyjnymi lotnictwo polskie przeszło do okresu pokojowego.

Z chwilą przejścia do organizacji pokojowej, w 1921 roku lotnictwo polskie dysponowało 13 eskadrami, z których utworzono trzy pułki lotnicze¹. Były to:

- 1 pułk lotniczy w Warszawie (dowódca - ppłk pil. Camillo Perini);

- 2 pułk lotniczy w Krakowie (dowódca - ppłk pil. Ernest Cieślewski);

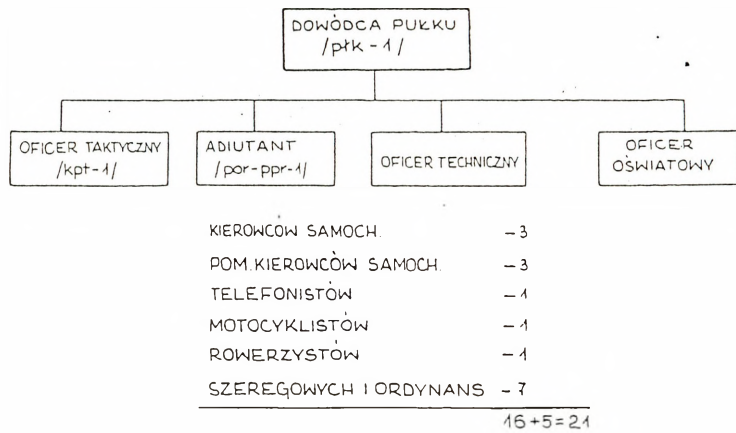
- 3 pułk lotniczy w Poznaniu (dowódca - ppłk pil. Aleksander Serednicki).

1 i 3 pułk posiadały w swoim składzie po jednym trzyeskadrowym dywizjone wywiadowczym oraz po jednym dwueskadrowym dywizjone myśliwskim.

2 pułk lotniczy miał tylko jeden trzyeskadrowy dywizjon wywiadowczy. Ponadto w skład każdego pułku wszedł dywizjon zapasowy, jako jednostka samodzielna, zlikwidowany następnie w 1923 roku. Etat eskadr przewidywał 6 samolotów z załogami.

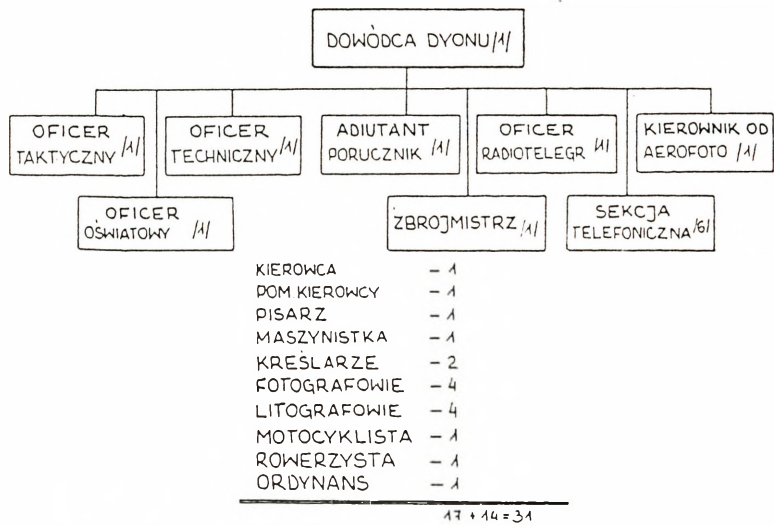
¹Koliński I., Z historii polskiego lotnictwa wojskowego 1918-1939, Warszawa 1978, s. 120.

Rys. 2.3 ETAT POKOJOWY DOWÓDZTWA PUŁKU LOTNICZEGO Z 1919r.



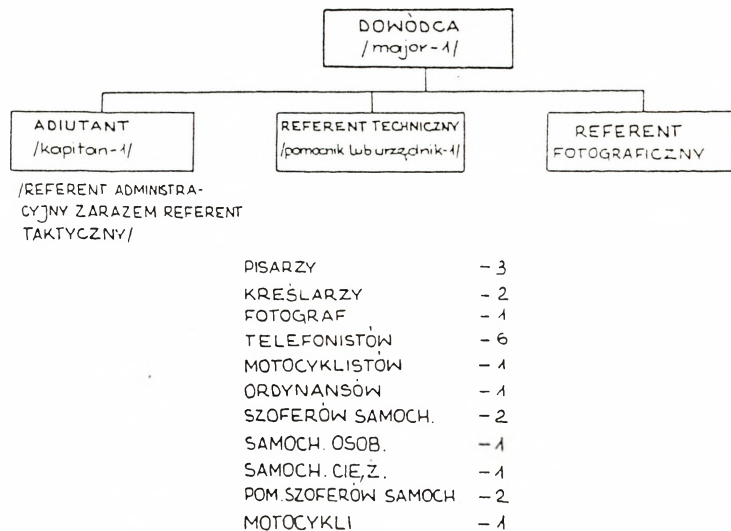
Na podstawie - CAW, AKTA DWL t. 29

Rys. 2.4 ETAT WOJENNY DOWÓDZTWA DYONU LOTNICZEGO Z 1919r.



Na podstawie - CAW, AKTA DWL t. 29

Rys. 2.5. ETAT DOWÓDZTWA GRUPY LOTNICZEJ Z 1919r.



Na podstawie - CAW, AKTA DWL t. 29

Tak więc stan lotnictwa wynosił etatowo około 90-100 samolotów.

W okresie od lipca 1924 roku do połowy 1925 roku sformowano dalsze trzy pułki lotnicze: 4 - w Toruniu, 6 - we Lwowie, 11 - w Lidzie. Oprócz dywizjonów, każdy z pułków posiadał w swoim składzie dowództwo, eskadrę treningową, pluton radio, pluton foto, szkołę obsługi technicznej, park lotniczy, port lotniczy i kwatermistrzostwo. Struktura organizacyjna lotnictwa polskiego w latach 1921-1928 przedstawiona została na rys. 2.6.

Charakterystyczną cechą tej struktury jest rozbieżność kompetencji w zakresie dowodzenia, administracji i szkolenia. Dowódca swojego zastępcę wykorzystywał dowolnie w zależności od potrzeb. Nie miał on też konkretnych obowiązków. Kwatermistrz natomiast odpowiedzialny był za sprawy gospodarcze, oraz kierował komórką ewidencyjno-personalną i mobilizacyjną.

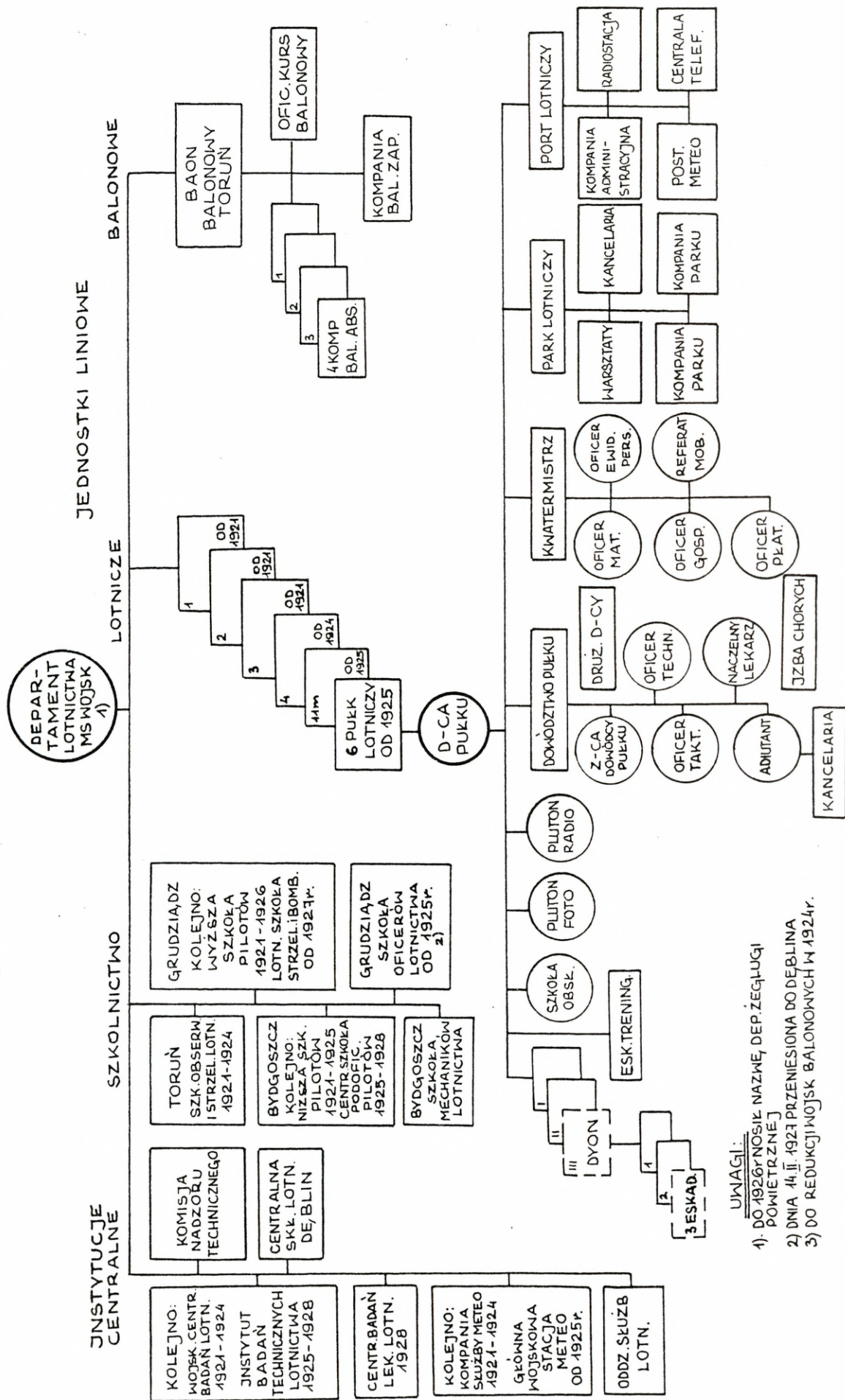
W skład dowództwa wchodził również: oficer techniczny, o obowiązkach zbliżonych do obowiązków dzisiejszego starszego inżyniera oraz oficer taktyczny - dzisiejszy starszy oficer operacyjny. Dalsze usprawnienia organizacyjne prowadzone były w latach 1928-1929. W celu usprawnienia dowodzenia jednostkami zorganizowano trzy grupy aeronautyczne (w 1936 roku przemianowano je na lotnicze).

Istotne zmiany nastąpiły w pułku lotniczym. Dotyczy szczególnie zastępcy dowódcy (rys. 2.7.), któremu podporządkowano wszystkie organa administracyjno-gospodarcze.

Spowodowało to odciążenie dowódcy, ułatwiając mu tym samym kierowanie wyszkoleniem i dowodzenie pododdziałami liniowymi.

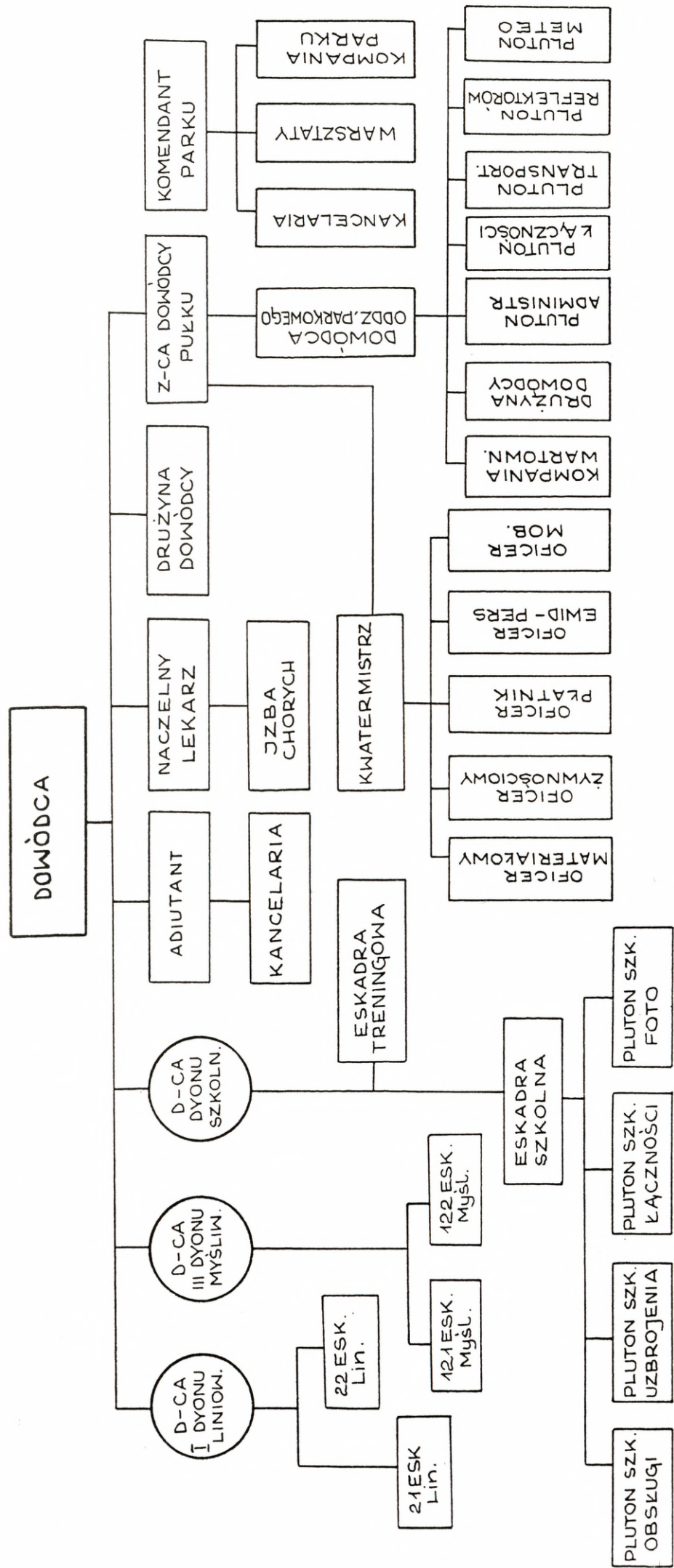
ORGANIZACJA LOTNICTWA POLSKIEGO W LATACH 1921-1928

Rys. 2.6.



UWAGI:
 1) DO 1926r. NOSIŁ NAZWĘ, DEP. ŻEGŁUGI POWIETRZNE
 2) DNIA 14. II. 1927 PRZENIESIONA DO DEBLINA
 3) DO REDUKCJI WOJSK BALONOWYCH W 1924r.

Rys. 2.7. PRZYBLIŻONY SCHEMAT ORGANIZACJI 2 PUŁKU LOTNICZEGO W LATACH 1929 - 1931



Na podstawie - Szeregiet R., Praca dowódcy i sztabu ZT Lotnictwa...../rozpr. doktorska/(ASG WIP 1966r)/

Zlikwidowano także stanowisko oficera taktycznego.

W wyniku reorganizacji w 1929 roku stan lotnictwa wynosił: 6 pułków lotniczych, tj. 13 dywizjonów (8 liniowych, 4 myśliwskie, 1 bombowy). W sumie były to 34 eskadry (16 liniowych, 8 myśliwskich, 6 towarzyszących, 3 bombowe i 1 myśliwska nocna)¹.

Z analiz struktur organizacyjnych wynika, że w drugim dwudziestolecu bieżącego wieku w lotnictwie polskim nie istniało pojęcie sztab. Jego funkcje (we współczesnym pojęciu) spełniali pojedynczy oficerowie, którzy nie tworzyli jednolitego organu. Przyczyny każdego takiego stanu to przede wszystkim pierwsze pokojowe lata kształtowania się lotnictwa, powstawanie jego struktur, brak skryształizowanej koncepcji jego wykorzystania, konserwatyzm władz wojskowych. Niemniej jednak tworzyły się w lotnictwie specjalności nowe, obrazujące stopniowy rozwój sztabów lotniczych. W omawianym okresie nie było potrzeby specjalnego przygotowywania i doskonalenia oficerów pełniących funkcje sztabowe. Dobierano ich spośród personelu latającego oraz innych specjalistów. Zakres obowiązków oraz sposoby doboru oficerów sztabów lotniczych obrazuje załącznik nr 11 i nr 12.

Rozwiązania strukturalne, w tym również te dotyczące sztabów lotniczych, zastosowane w Polsce niewiele odbiegały od rozwiązań światowych.

Lata trzydzieste naszego wieku to kolejny okres jakoś-

¹Kotowski I., Koncepcja użycia lotnictwa wojskowego w krajach europejskich w latach 1919-1939, Dęblin 1983, s. 170.

ciowego i ilościowego rozwoju lotnictwa. Wprowadzone struktury organizacyjne uzależnione były od zadań przewidywanych do wykonania przez lotnictwo na polu walki i od rodzaju lotnictwa. W ślad za zmianami organizacyjnymi podejmowane były próby uregulowania działalności sztabów lotniczych. O poziomie rozwoju lotnictwa w omawianym okresie świadczyć może poziom produkcji lotniczej niektórych państw (Tabela 3).

Tabela 3.

Produkcja lotnicza wybranych państw w latach 1930-1939 (Na podstawie - Groehlera, *Geschichte des Luftkrieges 1910 bis 1980*, Berlin 1981, s. 207.).

KRAJ ROK	ZSSR	USA	WIELKA BRYTANIA	NIEMCY
1930	899	3437	1434	
1931	860	2800		13
1932	1734	1396		16
1933	2952	1324	1102	368
1934	3109	1615	1108	1968
1935	2529	1807	1710	3183
1936	3578	3010	1830	5112
1937	4769	3578	2218	5606
1938	5469	3623	2828	5235
1939	10382	2141	7940	8295
RAZEM	36281	24731	(20170)	29816

Mimo masowej produkcji sprzętu lotniczego stanowisko władz wojskowych państw europejskich wobec lotnictwa było bardzo zróżnicowane.

Przykładem niezdecydowania i niekonsekwencji w zakresie tworzenia sił powietrznych były władze francuskie. Od roku 1933 rozpoczęto szeroko zakrojoną reorganizację lotnictwa. Pierwszym krokiem było utworzenie czterech okręgów lotniczych, każdemu z nich podporządkowując dwie brygady lotnicze o mieszanym składzie.

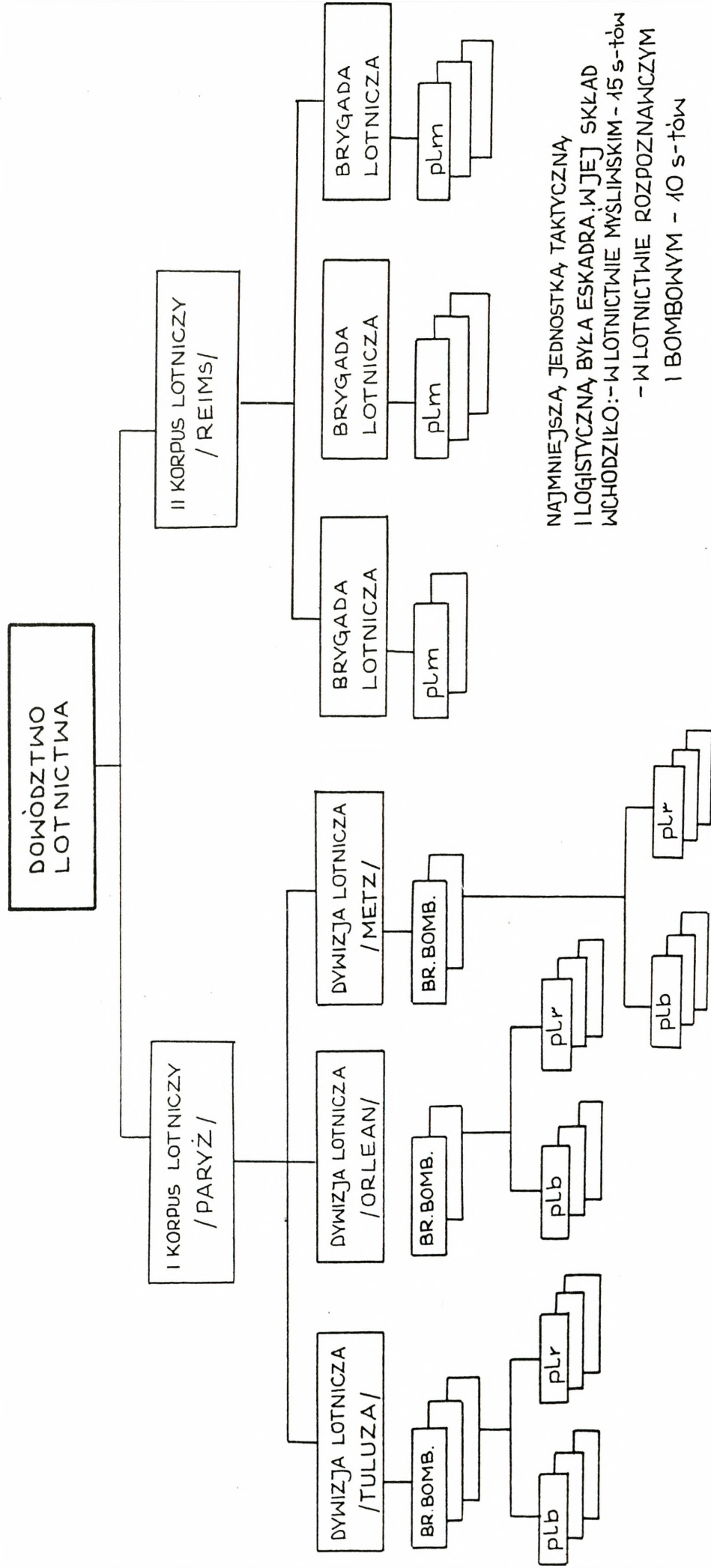
Punktem szczytowym reorganizacji lotnictwa francuskiego stał się 17.IX.1936 r. W tym dniu oddzielona została terytorialna struktura organizacyjna lotnictwa od taktycznej, dając początek flocie powietrznej, będącej w stanie prowadzić samodzielne operacje. Nową strukturę lotnictwa francuskiego przedstawia rys. 2.8. Do bezpośredniej współpracy z wojskami lądowymi utworzono 26 regionalnych grup lotniczych w składzie 12-20 samolotów.

Ta struktura organizacyjna umożliwiała dowodzenie lotnictwem na miarę oczekiwań kół lotniczych. Obejmowała sztaby przygotowane do dowodzenia lotnictwem na wszystkich szczeblach. Przetrwała ona jednakże tylko dwa lata. 3.IX.1938 roku rozwiązane zostały korpusy lotnicze. Podporządkowane im dotychczas brygady rozdzielono na cztery okręgi lotnicze i podzielono każdy na dwa obwody. Dowódca obwodu był jednocześnie dowódcą nowopowstałej dywizji lotniczej, składającej się z 2-3 brygad lotniczych. W tym stanie organizacyjnym lotnictwo francuskie przetrwało do maja 1940 roku.

Lotnictwo brytyjskie znajdowało się przez długi czas w powojennej stagnacji. Hołdowano w tym czasie wszelkim odmianom doktryny gen. G. Douheta. Od 1936 roku odnotować należy zmiany organizacyjne. Sprowadzały się one do zrezygnowania z istniejących okręgów i łączenia lotnictwa myśliwskiego i bombowego w Air Defence of Great Britain na rzecz utworzenia dowództw lotnictwa jednego rodzaju. Latem 1936 roku utworzono:

- Bomber Command, organ dowodzenia lotnictwa dalekiego zasięgu;

Rys.2.8. STRUKTURA ORGANIZACYJNA LOTNICTWA FRANCUSKIEGO OD 17.IX.1936 – 3.IX.1938



- Fighter Command, organ dowodzenia obroną powietrzną i współdziałaniem z wojskami lądowymi;

- Coastal Command, organ kierujący wsparciem sił morskich;

- Training Command, centrala wyszkolenia.

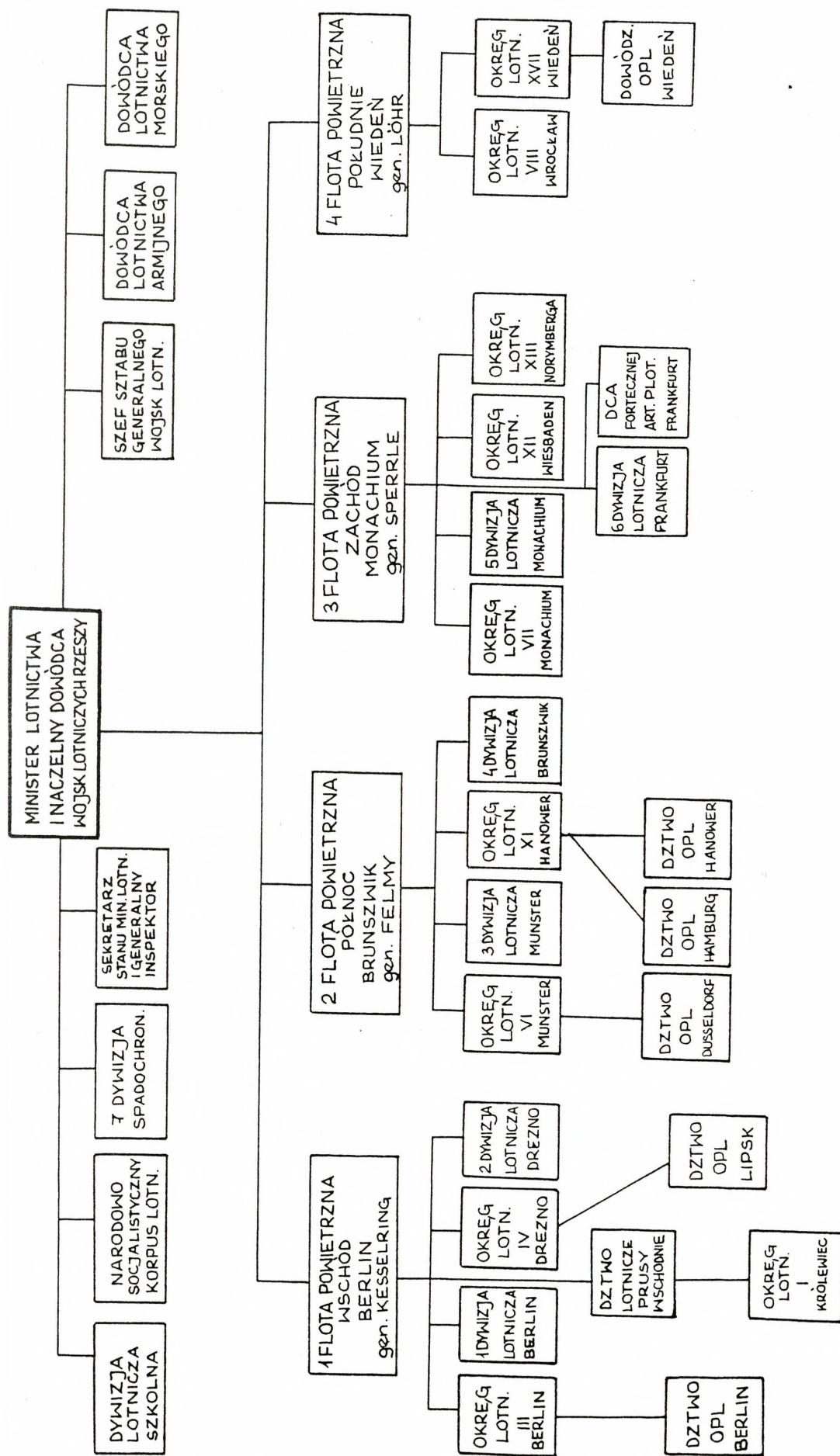
Taktyczną i logistyczną jednostką podstawową była w RAF (Royal Air Force) eskadra (squadron), która w tym czasie miała w swoim składzie 12 samolotów jednosilnikowych lub 10 dwusilnikowych. 2-3 eskadry tworzyły skrzydło (wing), a kilka skrzydeł - grupę (Group).

Dzięki tej strukturze organizacyjnej stworzyła Wielka Brytania model użycia lotnictwa niezależnie od innych rodzajów sił zbrojnych.

Traktat wersalski, jako ostateczny akt prawny kończący pierwszą wojnę światową, nie rozwiązał wszystkich problemów, które doprowadziły do jej wybuchu w 1914 roku. Pokonane Niemcy wcale nie miały zamiaru podporządkować się woli zwycięzców. Potajemne przygotowania do odwetu znalazły pełne ujście po dojściu A. Hitlera do władzy. Do tego czasu rozwinięte zostało lotnictwo cywilne (komunikacyjne i sportowe), które stało się źródłem wyszkolonych pilotów dla odradzającej się Luftwaffe. W ciągu kilku zaledwie lat stała się ona trzecim, potężnym, o dużych możliwościach bojowych, rodzajem sił zbrojnych Wehrmachtu.

Jej struktura organizacyjna (uproszczony schemat) przedstawiona została na rys. 2.9, który prezentuje najwyższe szczeble dowodzenia lotnictwem niemieckim do szczebla dywizji lotniczej. Najniższym, taktycznym szczeblem dowodzenia była eskadra (Staffel) w składzie 12 samolotów, trzy eskadry tworzy-

UPROSZCZONY SCHEMAT POKOJOWEJ ORGANIZACJI LUFTWAFFE W LATACH 1938-1939



ły dywizjon (Gruppe), natomiast trzy dywizjony pułk (Geschwader). Łącznie w pułku znajdowało się 120 samolotów (3x36 + 12 samolotów eskadry dowództwa pułku)¹.

Do końca lat dwudziestych w lotnictwie ZSRR występowały samodzielne eskadry, posiadające trzy oddziały lotnicze po 6 samolotów w każdym. Eskadra liczyła łącznie 19 samolotów. W 1932 r. zwiększono stan samolotów w oddziale lotniczym do 10, eskadra liczyła wówczas 31 samolotów. Ponadto utworzono mieszane brygady lotnicze składające się z trzech eskadr. Brygada posiadała w swoim składzie około 100 samolotów. Struktura organizacyjna lotnictwa radzieckiego przedstawiona została na rys. 2.10.

W roku 1933 rozpoczęto tworzyć korpusy lotnicze, składające się z trzech brygad, a na początku 1936 roku została zorganizowana armia lotnicza odwodu naczelnego dowództwa (OND). Była ona pierwszym związkiem operacyjnym lotnictwa dalekiego zasięgu². W przededniu wojny w lotnictwie dalekiego zasięgu zorganizowano pułki składające się z 5 eskadr po 12 samolotów. Pułki te wchodziły w skład dywizji podległych korpusom. Ogółem zorganizowano pięć korpusów lotnictwa dalekiego zasięgu³.

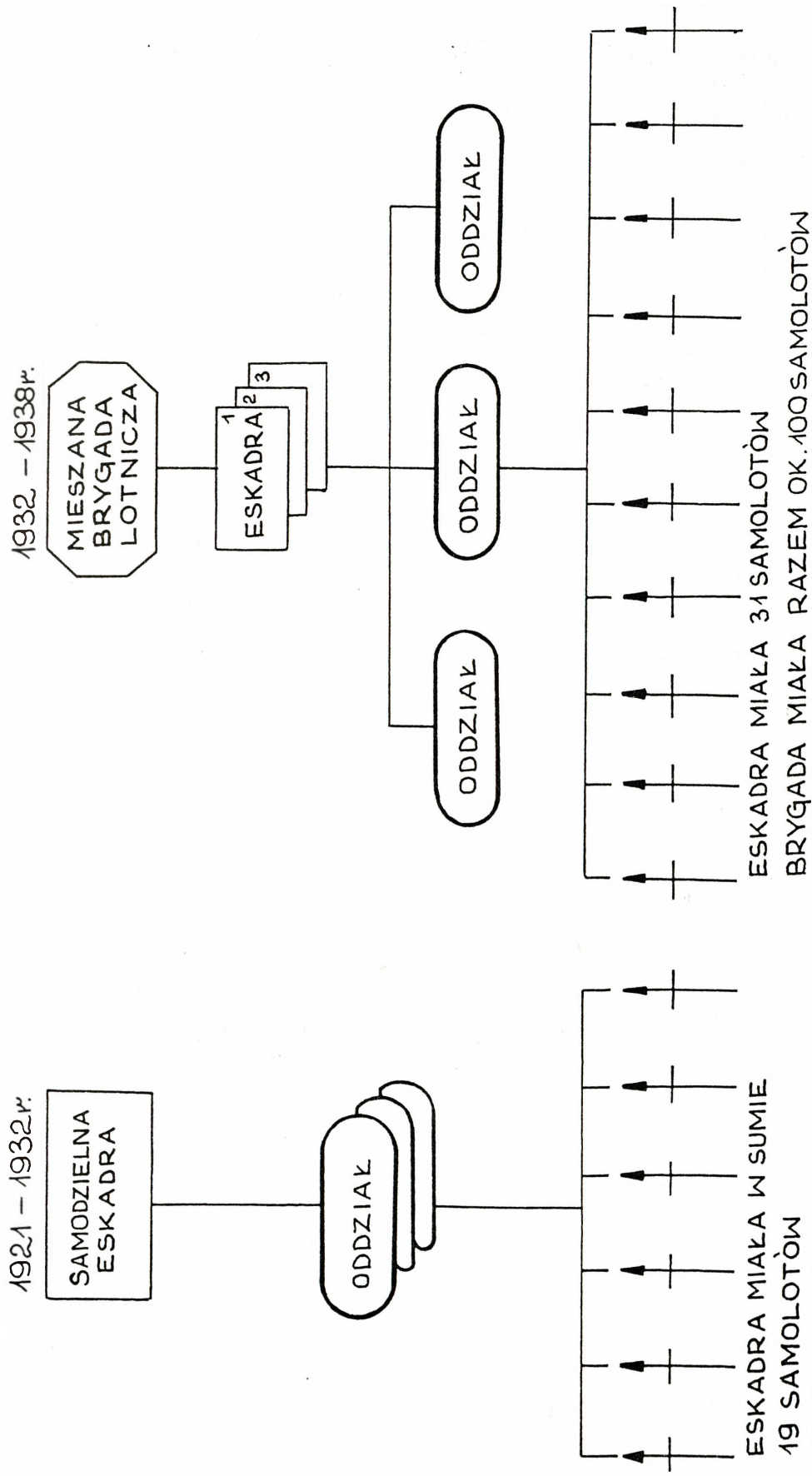
W lotnictwie frontowym (operacyjnym) w latach 1938-1940 przeprowadzona została reorganizacja, w wyniku której utwo-

¹Kotowski J., op.cit., s. 87.

²Rotmistrz P.A., Historia sztuki wojennej do 1939 r., Warszawa 1967, s. 529.

³Obok dywizji bombowych w skład korpusów wchodziły również dywizje lotnictwa myśliwskiego przeznaczone do towarzyszenia bombowcom.

STRUKTURA ORGANIZACYJNA RADZIECKIEGO LOTNICTWA FRONTOWEGO W LATACH 1921-1938



rzono pułki lotnicze stanowiące zasadnicze jednostki taktyczne. Pułki lotnictwa składały się z 4 eskadr po 15 samolotów w każdej¹.

Lata trzydzieste są okresem dynamicznego rozwoju lotnictwa jako rodzaju sił zbrojnych. W większości państw europejskich zdobywają one rangę państwową:

- Niemcy - Reichsminister der Luftfahrt:
- Wielka Brytania - Air Ministry:
- Francja - Ministerstwo Lotnictwa.

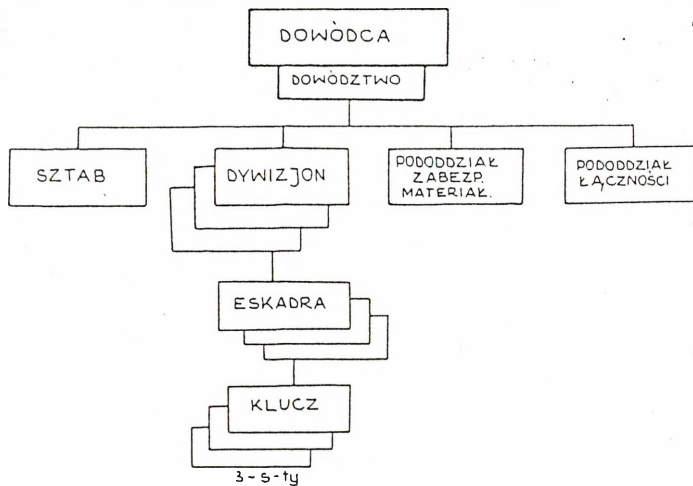
Wraz z rozwojem ilościowym i organizacyjnym lotnictwa ukształtowały się również jego sztaby na szczeblu operacyjnym i taktycznym. Na szczególną uwagę zasługują sztaby szczebla taktycznego z szefem sztabu na czele. Miały one już wówczas określone kompetencje w zakresie organizacyjnym, szkoleniowym i rozpoznawczym. Nieznacznie zaczęła zarysowywać się ich rola w dowodzeniu lotnictwem. W zależności od wzrostu znaczenia lotnictwa w danym kraju funkcja a także ranga sztabów lotniczych była różna. Jako przykład mogą służyć struktury organizacyjne w Luftwaffe (rys. 2.11.), w lotnictwie radzieckim (rys. 2.12.) oraz brytyjskim (rys. 2.13.).

Ukompletowanie sztabów odpowiednio przygotowanymi oficerami zależne było od tempa rozwoju lotnictwa, obowiązującej doktryny wojennej, a także aktualnej sytuacji politycznej.

Z badań wynika, że hitlerowska Luftwaffe, mimo dynamicznego rozwoju ilościowego i jakościowego w trzecim dziesięcio-

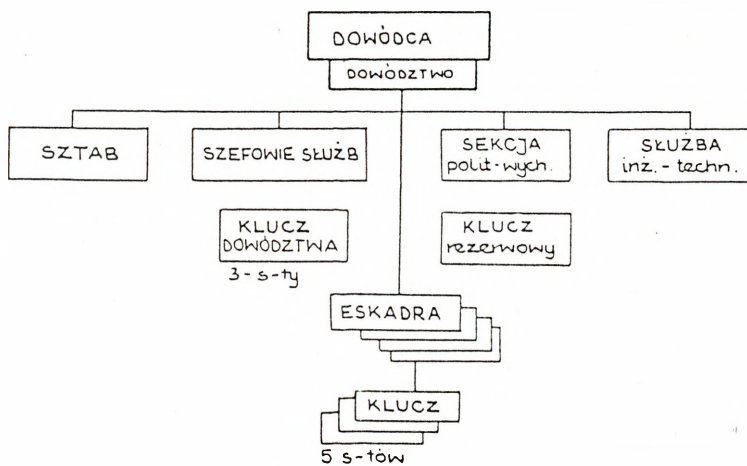
¹Rotmistrz P.A., op.cit., s. 530.

Rys. 2.11 STRUKTURA ORGANIZACYJNA PUŁKU LOTNICZEGO LUFTWAFFE



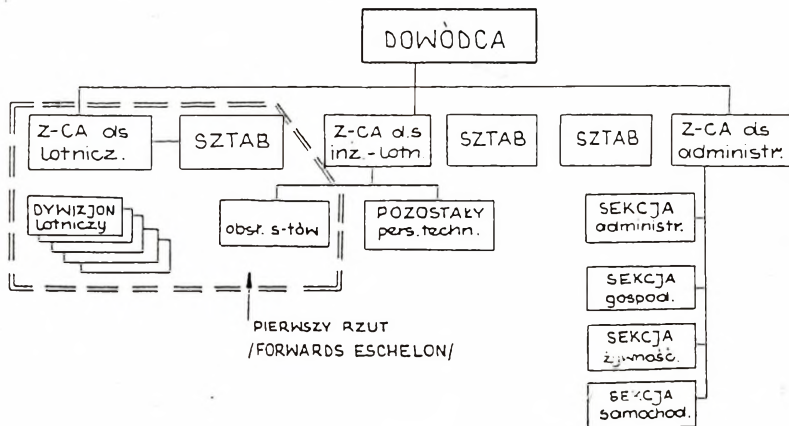
Na podstawie - Groehler O., Geschichte des... s. 164

Rys. 2.12 STRUKTURA ORGANIZACYJNA PUŁKU LOTNICZEGO SİL POWIETRZNYCH ZSRR



Na podstawie - Rostkowski P. A., Historia sił... s. 530

Rys. 2.13 STRUKTURA ORGANIZACYJNA SKRZYDŁA LOTNICZEGO WIELKIEJ BRYTANII



Na podstawie - Przedpełski A., Zarys historii... s. 132

teciu naszego wieku, miała trudności z ukompletowaniem dowództw i sztabów odpowiednio przygotowanymi oficerami. Wynikało to z faktu, że w latach 1918-1933 lotnictwo wojskowe w Niemczech praktycznie nie istniało. W szkoleniu kadr lotniczych nastąpiła przerwa. W latach 1933-1939 w kierowniczym trzonie Luftwaffe znaleźli się dawni kapitanowie lub porucznicy z roku 1918, z wyraźnymi brakami w wykształceniu wojsko-lotniczym. Wyżsi oficerowie rekrutowali się z Reichswehry. Mieli oni wyszkolenie i doświadczenie w pracy na wyższych szczeblach wojsk lądowych, ale z lotnictwem stykali się często po raz pierwszy w życiu.

Na średnim szczeblu dowodzenia zdołała Luftwaffe wykształcić oficerów przygotowanych do dowodzenia na szczeblu eskadr i dywizjonów. Byli to bądź dawni lotnicy z pierwszej wojny światowej, bądź dorastające do tych szczebli dowodzenia pokolenie "lotników sportowych". Na uwagę zasługuje fakt, że w tej grupie większy deficyt panował wśród oficerów o przygotowaniu taktycznym aniżeli wśród oficerów technicznych¹.

W lotnictwie ZSRR przygotowywano kadry dowódcze i sztabowe wraz z rozwojem tego rodzaju sił zbrojnych. Kandydaci do lotnictwa byli ochotnikami, w większości mający za sobą staż lotniczy w organizacji paramilitarnej OSOAWIACHIM. Do pracy w sztabach zatrudniano oficerów wywodzących się spośród sprawdzonych i przygotowanych ludzi. Dużą przeszkodą w rozwoju sztabów lotniczych stały się represje w latach 1937-1938,

¹Rzepniewski A., Wojna powietrzna w Polsce - 1939, Warszawa 1970, s. 49.

które dotknęły znaczną część kadry oficerskiej. Z końcem lat trzydziestych około 70% dowódców i oficerów sztabów szczebla dywizja - pułk miało za sobą zaledwie rok służby na tych stanowiskach¹. Brakowało im wiedzy i doświadczenia. W przededniu więc agresji niemieckiej, dowództwa i sztaby lotnicze lotnictwa radzieckiego nie stanowiły jego mocnej strony.

W lotnictwie francuskim z powodu braku jasnej koncepcji użycia lotnictwa w przyszłej wojnie (patrz: zmiany organizacyjne), trudno określić miejsce i rolę sztabów. Ich zadania ograniczone zostały do sfery zabezpieczenia i zaopatrzenia. Dowodzeniem lotnictwem, bardzo podobnie jak podczas I wojny światowej, zajmowali się dowódcy ogólnowojskowi.

Wielka Brytania prowadząca od 1935 roku reorganizację swego lotnictwa, podejmowała szereg przedsięwzięć by możliwie najlepiej przygotować się do odparcia ewentualnej agresji z powietrza. W czasie intensywnych przygotowań, podczas ćwiczeń i sprawdzianów, Brytyjczycy wypracowali określone struktury organizacyjne oraz model pracy sztabów.

Lotnictwo polskie w lata trzydzieste wkroczyło w składzie 6 pułków lotniczych (patrz rys. 2.6.) po reorganizacji w roku 1929. Stan samolotów oscylował wokół liczby 450. Dzięki pracom wielu teoretyków na przełomie lat 1934-1935 ukształtowała się rodzima doktryna lotnicza. Jej główne zasady przewidywały użycie lotnictwa przede wszystkim do zaspokojenia potrzeb

¹Krzemiński Cz., Wojna powietrzna w Europie 1939-1945, Warszawa 1989, s. 122.

wojsk lądowych, szczególnie w zakresie rozpoznania. Armie miały otrzymać minimalne ilości lotnictwa myśliwskiego, a działania lotnictwa bombowego na ich korzyść przewidywane były jedynie w decydujących momentach walki. Miało ono zostać użyte do niszczenia lotnisk, linii komunikacyjnych, odwodów nieprzyjaciela oraz innych obiektów w jego strefie operacyjnej.

Lotnictwo polskie w przededniu wojny przeprowadziło reorganizację swoich organów dowodzenia. Nie było bowiem żadnego lotniczego organu dowódczego zdolnego do pracy o charakterze operacyjno-taktycznym¹.

Zreorganizowano więc jednostki i dowództwa lotnicze na wszystkich prawie szczeblach dowodzenia. Rezultatem dokonanej w przededniu wojny reorganizacji dowództw lotniczych okresu pokojowego było zlikwidowanie dowództw grup i pułków lotniczych. Utworzono natomiast dowództwa i sztaby lotnictwa armijnego oraz dowództwa brygady pościgowej i bombowej².

Mimo iż sztab lotnictwa armijnego nie jest sztabem lotniczym szczebla taktycznego, to idea przyświecająca jego utworzeniu wymaga poświęcenia mu nieco uwagi. Sztaby te formowano w pierwszej kolejności w poszczególnych armiach i samodzielnych grupach operacyjnych. Do końca marca 1939 roku w każdej z nich oraz w brygadach: bombowej i pościgowej, wprowadzano etaty tzw. oficerów odcinkowych, przewidzianych na

¹Krzemiński Cz., Dowodzenie lotnictwem w II wojnie światowej, Warszawa 1989, s. 24.

²Krzemiński Cz., Wojna powietrzna w Europie 1939-1945, Warszawa 1989, s. 25.

stanowiska szefów sztabów dowództwa lotnictwa armii ogólnowojskowych lub brygad lotniczych. Na podstawie planów i wytycznych oficerowie ci opracowywali koncepcje użycia lotnictwa armii.

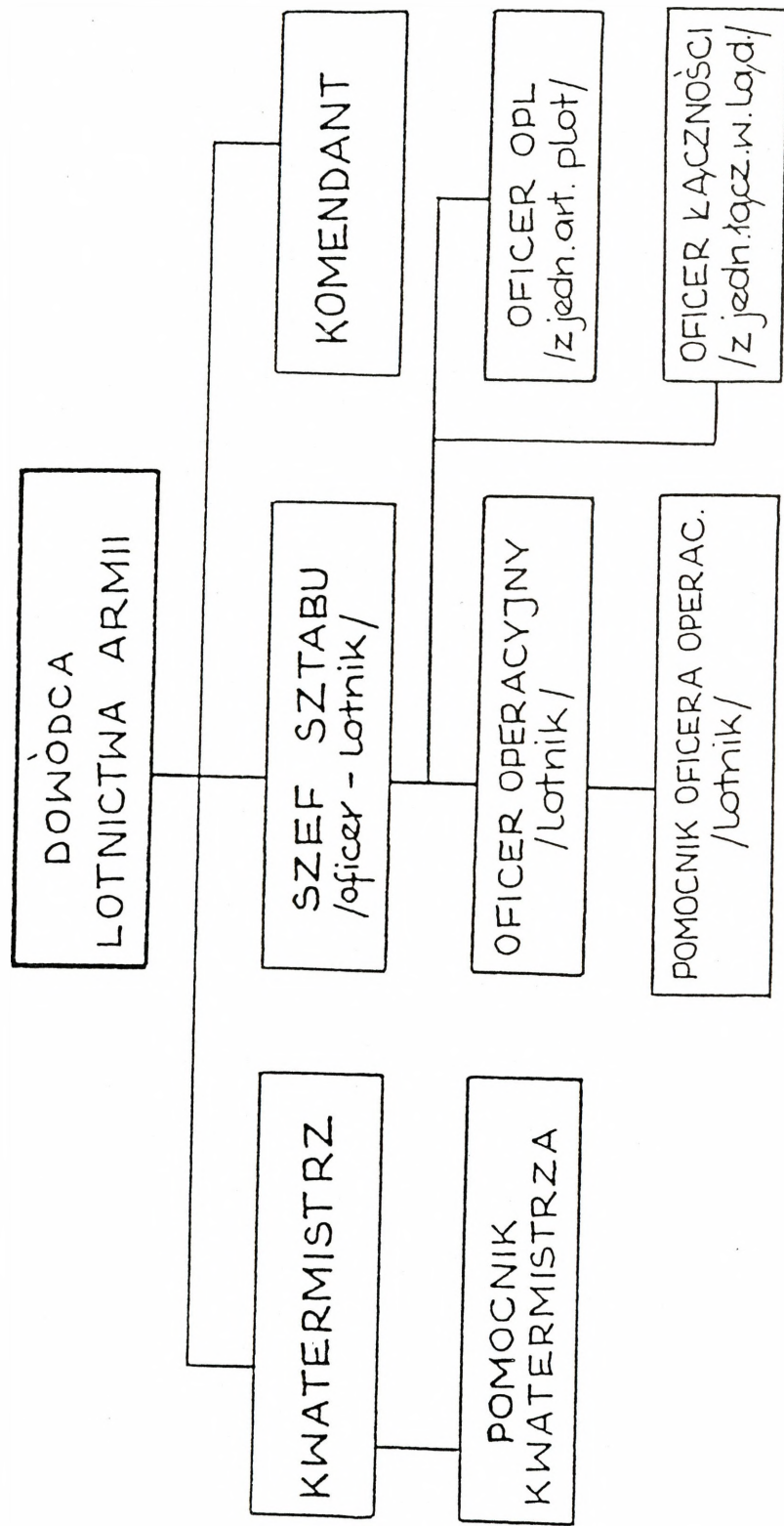
Po mobilizacji całego dowództwa lotnictwa armii, oficer odcinkowy zapoznawał dowódcę i sztab lotnictwa armii z opracowanym planem użycia lotnictwa na korzyść armii.

Zaletą tych sztabów było lepsze (w porównaniu ze sztabami okresu pokojowego) przystosowanie do pracy taktyczno-operacyjnej, co znalazło swój wyraz m.in. w ich strukturze organizacyjnej (rys. 2.14.).

W nowym sztabie, co należy podkreślić, stanowiska: szefa sztabu, dwóch oficerów operacyjnych, oficera łączności oraz oficera ds. obrony przeciwlotniczej, znacznie zwiększyły możliwości dowodzenia pododdziałami lotniczymi w czasie działań bojowych.

Słabością tej struktury organizacyjnej był brak niektórych specjalistów (np. oficer rozpoznawczy, oficer do spraw strzelania powietrznego, nawigacji i bombardowania), a także fakt, że sztab ten w takim składzie działać miał po raz pierwszy nie mając doświadczenia w pracy na tym szczeblu dowodzenia. Okazało się w toku działań, że planowane dla lotnictwa zadania przerastały możliwości tego sztabu. Sztab lotnictwa nie mógł sprostać wymaganiu efektywnego rozwiązywania zadań stawianych lotnictwu przez dowództwo armii. Przykładem tego były chociażby zadania rozpoznawcze wykonywane przez lotnictwo, brak było jednak oficera rozpoznawczego.

Rys.2.14. STRUKTURA ORGANIZACYJNA DOWÓDZTWA LOTNICTWA ARMII W 1939r.



Omawiane dziesięciolecie to okres nieudanych generalnie posunięć reorganizacyjnych w polskim lotnictwie wojskowym. Istniejące w latach 1932-1939 dowództwo grupy lotniczej (rys. 2.15.) nie było w stanie wypełniać zadań taktycznych, mimo że stanowiło szczebel nadrzędny dowodzenia w stosunku do trzech pułków lotniczych. Ówczesne sztaby szczebla taktycznego pod względem obsady etatowej również nie stanowiły gwarancji ciągłego i efektywnego dowodzenia lotnictwem w toku ewentualnych działań bojowych.

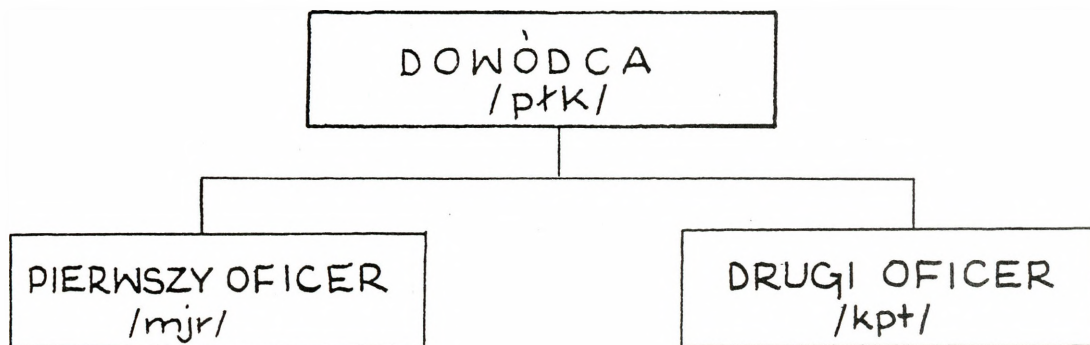
Z badań wynika, że stan polskich sztabów lotniczych, szczególnie pod względem ich przygotowania fachowego budził wiele zastrzeżeń. Duży procent oficerów lotnictwa na wyższych szczeblach dowodzenia nie miał odpowiedniego wykształcenia taktycznego i operacyjnego¹.

Nieco lepsze przygotowanie prezentowali oficerowie dowództw i sztabów na szczeblu dowództw pułków czy - w organizacji wojennej - lotnictwa armii lub brygad dyspozycyjnych. Natomiast zdecydowanie pozytywnie trzeba ocenić poziom przygotowania oficerów na szczeblu dywizjon-eskadra.

Omawiany okres w historii polskiego lotnictwa wojskowego i jego sztabów charakteryzuje się brakiem doktryny lotniczej oraz niezdecydowaniem w tworzeniu struktur organizacyjnych. Niektóre z rozwiązań były zbliżone do rozwiązań światowych lecz realizowane w innej skali, niektóre zaś mogły budzić wątpliwości. Dotyczy to tych rozwiązań, które nie sprawdziły

¹Rzepniewski A., op.cit., s. 26.

Rys. 2.15. SCHEMAT ORGANIZACYJNY DOWÓDZTWA GRUPY
LOTNICZEJ Z OKRESU 1932 - 1939



- DOWÓDZTWO GRUPY LOTNICZEJ BYŁO W ZASADZIE TYLKO KOMÓRKA SZKOLENIOWĄ;
- CZYNNOŚCI DOWÓDCY GRUPY LOTNICZEJ MOŻNA PORÓWNAĆ DO CZYNNOŚCI OFICERA WYSZKOLENIA. KONTROLOWAŁ ON WYSZKOLENIE NP. W SZKOŁACH, SZKOLENIE MECHANIKÓW W ESKADRACH SZKOLNYCH, WYSZKOLENIE PERSONELU LATAJĄCEGO W ZAKRESIE PILOTAŻU, ITP. SZCZEGÓLNIIE INSPEKCJONOWAŁ UDZIAŁ PODLEGŁYCH PUŁKÓW W MANEWRACH I ĆWICZENIACH. POZA TYM ZAJMOWAŁ SIĘ SPRAWAMI PERSONALNYMI: AKCEPTOWAŁ (LUB NIE) PROPOZYCJE DOWÓDCÓW PUŁKÓW ODNOŚNIE OBSADY STANOWISK;
- PIERWSZY OFICER WYKONYWAŁ CZYNNOŚCI, KTÓRE W ICH TREŚCI PORÓWNAĆ MOŻNA Z CZYNNOŚCIAMI WYKONYWANymi PRZEZ SZEFA SZTABU WSPÓŁCZESNEJ JEDNOSTKI LOTNICZEJ W ODNIESIENIU DO DZIAŁALNOŚCI POKOJOWEJ;
- DRUGI OFICER BYŁ POMOCNIKIEM PIERWSZEGO OFICERA;
- DOWÓDZTWO GRUPY LOTNICZEJ SWOIM SKŁADEM I ZAKRESEM OBOWIĄZKÓW NIE BYŁO PRZEWIDYWANE DO PRACY TAKTYCZNO-OPERACYJNEJ.

się podczas II wojny światowej. Na uwagę zasługuje fakt, że w obliczu narastającego zagrożenia, wynikającego z polityki militarnej Niemiec, przeprowadzone zostały w lotnictwie niektórych państw zmiany strukturalne przed rozpoczęciem wojny.

Lotnictwo jako rodzaj sił zbrojnych, w ukształtowanych już strukturach, zajmując należne im miejsce w siłach zbrojnych większości państw, znajdowało się w przededniu II wojny światowej. Jego sztaby nie tylko szczebla operacyjnego lecz i taktycznego miały określone struktury i zadania. Od wykonania tych zadań zależały wyniki działań lotnictwa.

2.2. S z t a b l o t n i c z y s z c z e b l a t a k t y c z n e g o p o d c z a s I I w o j n y ś w i a t o w e j

Przewidywana rola lotnictwa w wojnie nie tylko się potwierdziła lecz zdecydowanie wzrosła. Stało się ono siłą niezbędną, często decydującą o powodzeniu operacji walki. Ukształtowała się sztuka operacyjna i taktyka lotnictwa, dostosowane do potrzeb walczących stron. W porównaniu z okresem międzywojennym, nastąpił wyraźny ilościowy i jakościowy rozwój lotnictwa (porównaj tabele 4 i 5). Strony walczące zostały zmuszone do rozwiązania i sprawdzenia w praktyce wielu problemów z zakresu organizacji i prowadzenia działań bojowych przez lotnictwo w różnorodnych i skomplikowanych warunkach tej wojny.

Tabela 4.

Stan ilościowy lotnictwa w 1939 roku w państwach biorących udział w wojnie (na podstawie - Groehler O., Geschichte des Luftkrieges 1910-1980, Berlin 1981, s. 218-222.

Kraj	Niemcy	Wielka Brytania	Francja	Polska
Samoloty				
bombowe i szturmowe	1582	536	463	154
myśliwskie	1180	608	634	159
dalekiego rozpoznania	257			
bliskiego rozpoznania	365	96	444	84
lotnictwa morskiego	167	420	194	21
Razem	3551	1660	1735	463¹

Lotnictwo stało się w minionej wojnie jednym z rodzajów sił zbrojnych, wpływających w istotny sposób na charakter i przebieg poszczególnych bitew, operacji i kampanii. W czasie wojny nastąpił nowy skok jakościowy w rozwoju techniki lotniczej. Niezwykle szybki rozwój lotnictwa w okresie wojny w zasadniczy sposób wpłynął na zwiększenie jego możliwości. Dysponując dużą siłą uderzeniową, wysoką operatywnością, znacznym zasięgiem i manewrowością, lotnictwo wojskowe wykonywało zadania taktyczne, operacyjne i strategiczne we współdziałaniu z innymi rodzajami sił zbrojnych (wojskami lądowymi i marynarką wojenną), jak i samodzielnie, rzutując nie tylko na przebieg i wynik operacji, lecz i wojny w całości.

¹45 samolotów to samoloty transportowe i innego przeznaczenia, 463 to stan ilościowy polskiego lotnictwa.

Tabela 5.

Produkcja lotnicza podczas II wojny światowej w państwach koalicji antyhitlerowskiej i państwach osi (na podstawie - Groehler O., Geschichte..., s. 494).

Kraj Rok	ZSSR	USA	Wielka Brytania	Niemcy	Japonia	Włochy	Ogółem
1939	10382	2141	7940	8295	4467	1692	34917
1940	10565	6086	15049	10247	4768	2142	48857
1941	15735	19433	20094	12414	5088	3503	76267
1942	25436	47836	23672	15401	8861	2818	124024
1943	34900	85898	26263	24807	16693	967 ¹	189528
1944	40300	96318	26461	40593	28180	-	231852
1945	20900 ²	46001 ³	12070 ⁴	7539	8263 ⁶	-	94773
Ra- zem	158218	303713	131549	119296	76320	11122	705445

Dynamiczny rozwój lotnictwa i wzrost jego roli na polu walki spowodowały, że zmianom ulegały również jego struktury organizacyjne, elementy składowe tych struktur, w tym także organa dowodzenia.

Cechą charakterystyczną ogólnego systemu dowodzenia i organizacji lotnictwa niemieckiego był fakt, że bezpośrednie kierownictwo siłami powietrznymi sprawowało Naczelne Dowództwo Lotnictwa (OKL - Oberkommando der Luftwaffe) połączone z Ministrem Lotnictwa Rzeszy. To połączenie sprawiło, że w pra-

1 Do V. 1943

2 Do V. 1945

3 Do VIII. 1945

4 Do IX. 1945

5 Do IV. 1945

6 Do 15. VIII. 1945

-ktyce lotnictwo wojskowe dysponowało całością kadr, sprzętu oraz urządzeń naziemnych lotnictwa cywilnego. Mogło więc bez przeszkód wykorzystywać je w planowanych działaniach transportowych, łącznikowych i wywiadowczych.

Naczelnemu Dowództwu Lotnictwa podporządkowane były dowództwa flot powietrznych (patrz rys. 29.). Każde z tych dowództw przygotowane było do prowadzenia strategicznych, operacyjnych i taktycznych działań lotnictwa na jednym z zasadniczych kierunków strategicznych. W skład floty powietrznej oprócz lotnictwa wojskowego, wchodziły: artyleria przeciwlotnicza, wojska łączności lotniczej, służba naziemna i organa zaopatrzenia lotnictwa na określonym obszarze.

W sztabowym planowaniu operacyjnym można wyraźnie dostrzec nastawienie na wykorzystanie lotnictwa w ścisłym powiązaniu i na korzyść podstawowego rodzaju sił zbrojnych - wojsk lądowych.

Studia materiałów źródłowych wykazują, że planowanie wojny lub kampanii przebiegało w sposób następujący. Naczelne Dowództwo Wehrmachtu (OKW - Oberkommando der Wehrmacht) opracowywało dyrektywę, na podstawie której dowództwo i sztab Luftwaffe opracowywały części planu operacji. Ze względu na odgrywanie głównego zadania w działaniach wojennych, Naczelne Dowództwo Wojsk Lądowych (OKH - Oberkommando der Heeres) odgrywało kierowniczą rolę w planowaniu operacji. Jeśli natomiast Luftwaffe miało wykonywać samodzielną operację, wówczas plan opracowywał w całości sztab generalny sił powietrznych. Siły Luftwaffe, wydzielone do wsparcia wojsk lądowych (Grup Armii lub Armii), w dalszym ciągu podlegały OKL, co powodowa-

to tarcia i nieporozumienia w toku operacji.

Na teatrze działań wojennych największymi związkami były: w wojskach lądowych - grupa armii, a w lotnictwie - flota powietrzna. Obydwa dowództwa podlegały wspólnemu naczelnemu dowódcy teatru działań wojennych, wyznaczonemu przez OKW lub OKH.

Na podstawie otrzymanych dyrektyw dowództwa grupy armii i floty powietrznej planowały wspólne zadania, uwzględniając możliwości użycia i skutecznego działania obu rodzajów sił zbrojnych. Dla zapewnienia lepszej współpracy stanowiska dowodzenia umieszczano obok siebie.

O zasadzie partnerstwa (zamiast podległości) jeden z byłych dowódców flot powietrznych, Albert Kesselring pisał: "Wbrew zasadom normalnego kierowania siłami zbrojnymi wybrano nieudany system podporządkowania. I tylko tam, gdzie starsi dowódcy lotniczy byli organicznie związani z siłami lądowymi i uważali siebie za podporządkowanych siłom lądowym, nie wynikały żadne nieporozumienia natury taktycznej"¹.

Najniższymi szczeblami dowodzenia, organizującymi współdziałanie, były armia ogólnowojskowa i dywizja lotnicza (grupa operacyjna lotnictwa), które wspólnie planowały działania w skali operacji armijnej i tworzyły wspólne stanowisko dowodzenia. Przy korpusach i dywizjach wojsk lądowych znajdowali się oficerowie lotnictwa, a przy oddziałach lotniczych - oficerowie łącznikowi z wojsk lądowych. Przy dywizjach wojsk lądowych organizowano posterunki naprowadzania, których rola

¹Kesselring A., Bilanz des zweiten Weltkrieges, Hamburg 1953, s. 161.

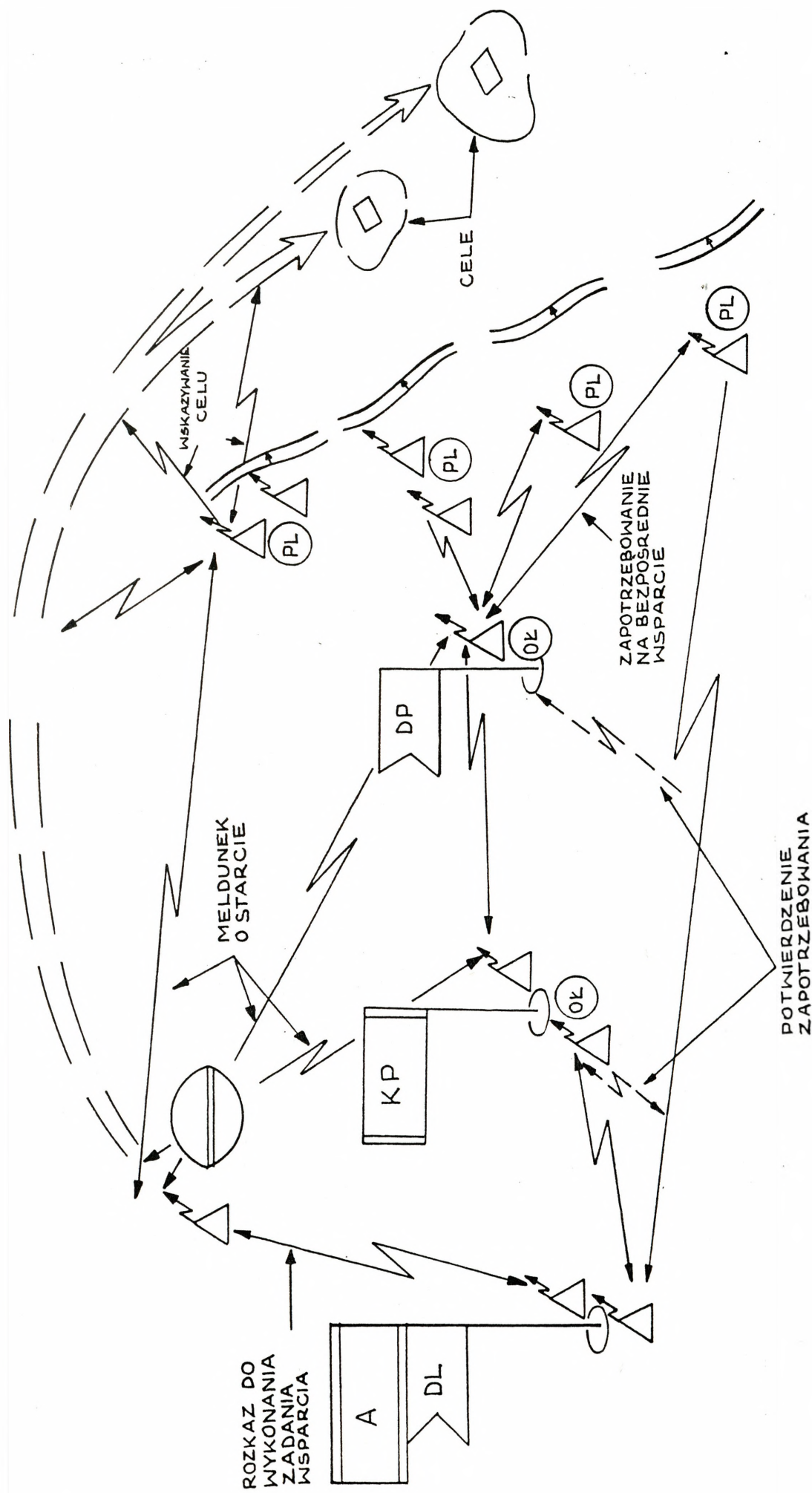
polegała na naprowadzaniu samolotów znajdujących się w powietrzu, a także na udzielaniu pomocy w odszukiwaniu celu oraz w ewentualnym przecelowaniu samolotów na inne ważne obiekty. Omawiany system dowodzenia ilustruje rys. 2.16.

Zapotrzebowanie na wsparcie lotnicze dywizje wojsk lądowych przekazywały najczęściej na wspólne stanowisko dowodzenia armii ogólnowojskowej i dywizji lotniczej. W sytuacjach bardziej skomplikowanych przedstawiciele lotnictwa w ugrupowaniu wojsk lądowych mieli prawo przekazywać zapotrzebowanie bezpośrednio na wspomniane stanowisko dowodzenia. Podejmowało ono decyzję ostateczną o użyciu lotnictwa. W efekcie dowódca dywizji lotniczej wyznaczał siły do wykonania poszczególnych zadań oraz za pomocą posterunków naprowadzania kierował ich wykonaniem. W wielu przypadkach, gdy lotnictwo działało w pobliżu linii frontu, dowódca dywizji lotniczej lub jego zastępca kierowali, z pozycji najbardziej wysuniętego oddziału wojsk lądowych, działaniami lotnictwa.

Na uwagę zasługuje fakt, że niemieckie dowództwa lotnicze posługiwały się na dużą skalę łącznością radiową. Zapewniała ona sprawność i elastyczność użycia lotnictwa. Przedstawiony sposób dowodzenia lotnictwem sugeruje posiadanie przez kolejne szczeble dowodzenia rozbudowanego sztabu. Zadania wykonywane przez oddziały i związki taktyczne wskazują na szeroki zakres obowiązków sztabu związanych z planowaniem działań, zabezpieczeniem oraz udziałem w dowodzeniu lotnictwem.

System obrony Wielkiej Brytanii opierał się na założeniu, że dopóki Niemcom nie uda się zniszczyć lotnictwa myśliwskiego RAF, dopóty ich lądowanie od strony morza ma nikłe szanse

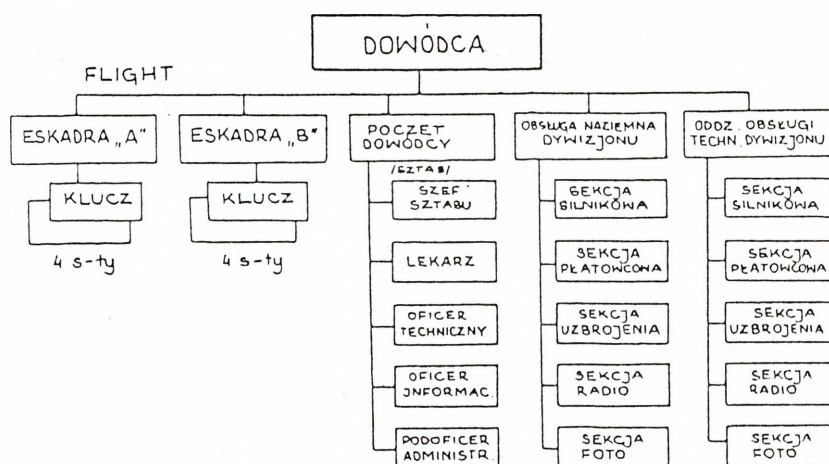
Rys. 2.16. DOWODZENIE LOTNICTWEM NIEMIECKIM WYKONUJĄCYM ZADANIA WSPARCIA PODCZAS II WOJNY ŚWIATOWEJ



powodzenia. Stąd też specjalną uwagę zwrócono na organizację obrony powietrznej, w której czołową rolę miało odegrać lotnictwo myśliwskie (Fighter Command). W systemie obrony powietrznej Wielkiej Brytanii, latem 1940 roku lotnictwo myśliwskie posiadało 708 samolotów i 1434 pilotów¹. W toku bitwy liczba samolotów została zwiększona do 960.

Lotnictwo myśliwskie dzieliło się na jednostki operacyjne, zwane grupami (groups), działające w ściśle określonym terenie. Grupa składała się z kilku sektorów, z których każdy miał na swoim terenie kilka stacji lotniczych (RAF stations). Na stacjach tych rozmieszczone były dywizjony. Dywizjon stanowił zasadniczą jednostkę taktyczną, składającą się z 12 samolotów w powietrzu (dwie eskadry - "A" i "B") i 6-8 samolotów rezerwy. W sumie było w dywizjonie 25 pilotów oraz 150 ludzi personelu technicznego i pomocniczego. Struktura organizacyjna dywizjonu przedstawiona została na rys. nr 2.17.

Rys 2.17. STRUKTURA ORGANIZACYJNA DYWIZJONU LOTNICTWA MYŚLIWSKIEGO WIELKIEJ BRYTANII



Na podstawie: Przedpełski A., Zarys historii... 544

¹Krzemiński Cz., Wojna powietrzna w Europie 1939-1945, Warszawa 1989, s. 84.

Dywizjony podlegały dowódcy sektora, który miał swoje miejsce postoju na jednej ze stacji lotniczych, dysponującej najlepszymi warunkami do taktycznego dowodzenia.

Każda grupa działała zasadniczo nad wyznaczonym obszarem. Studia materiałów źródłowych wykazują, że zachodziły przypadki przemieszczania wysiłku lotnictwa w zależności od rozwijającej się sytuacji. W przypadku konieczności udzielenia pomocy innej grupie lub udziale w zadaniach wymagających skoncentrowania większej liczby samolotów w określonym rejonie, decyzję podejmowało dowództwo lotnictwa myśliwskiego. Sądzić należy, że w takiej sytuacji grupy działały według specjalnych rozkazów. Całością obrony powietrznej Wielkiej Brytanii kierowało Naczelne Dowództwo Lotnictwa Myśliwskiego RAF, któremu organizacyjnie podlegały jednostki lotnictwa myśliwskiego, balonów zaporowych oraz służba obserwacyjno-meldunkowa. Pod względem operacyjnym dowództwu temu podlegała również artyleria przeciwlotnicza i jednostki reflektorów przeciwlotniczych.

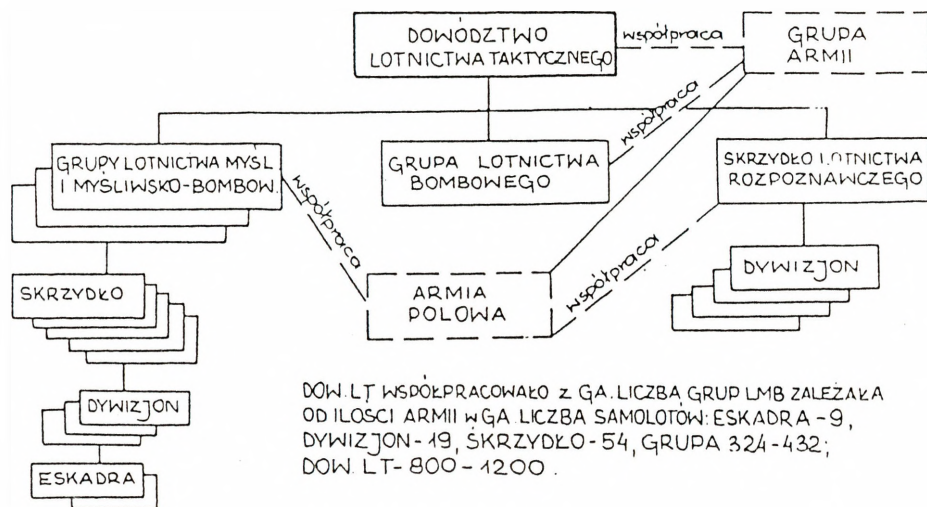
Terytorium kraju podzielono na cztery rejony (w początkowym okresie) OPK. Do osłony każdego z nich wydzielono jedną grupę lotnictwa myśliwskiego i od jednej do czterech dywizji artylerii przeciwlotniczej.

Dowódcą odpowiedzialnym za obronę powietrzną rejonu był dowódca grupy lotnictwa myśliwskiego. Podlegały mu operacyjnie wszystkie siły i środki obrony naziemnej. Grupa miała swoje stanowisko dowodzenia. Rejon osłaniany przez grupę dzielił się na kilka sektorów, z których każdy miał własne lotniska oraz dowództwo. W każdym sektorze działał sektorowy ośrodek

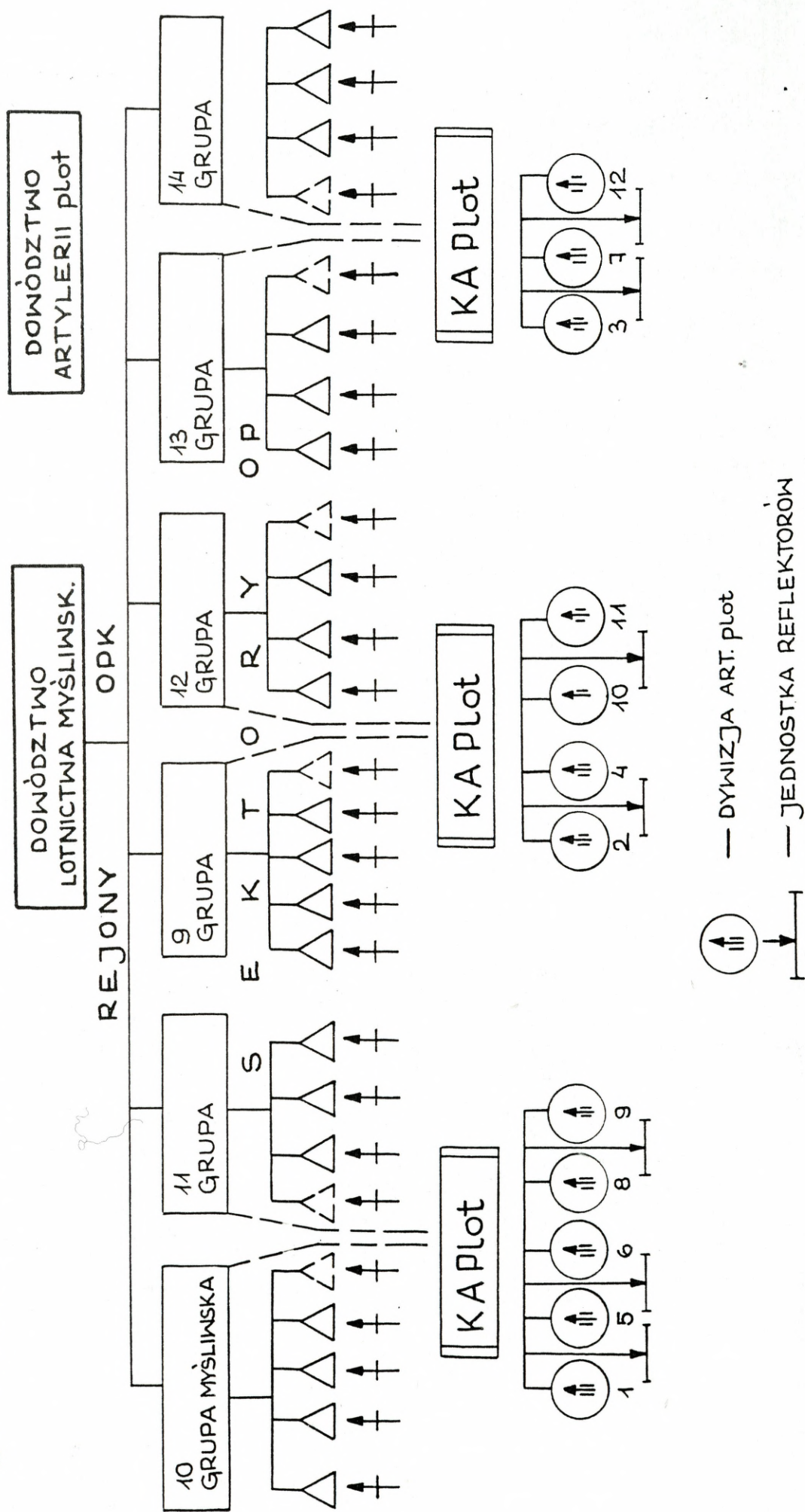
dowodzenia lotnictwem myśliwskim. Strukturę dowodzenia obroną powietrzną Wielkiej Brytanii ilustruje rys. 2.18. W przedstawionej strukturze dowodzenia, przy przyjętych założeniach, tylko sektor i grupa posiadały sztab. Trudno jest określić funkcje pocztu dowódcy dywizjonu. Należy przypuszczać, że spełniał on rolę administracyjną i organizacyjną.

Wraz ze zmianą sytuacji na frontach drugiej wojny światowej, uzyskiwaniem przewagi przez sprzymierzonych nad agresorem oraz prowadzeniem przygotowań do inwazji na kontynent, zaistniała potrzeba dokonania zmian organizacyjnych w strukturach lotnictwa. W siłach powietrznych Wielkiej Brytanii utworzono lotnictwo przeznaczone do wsparcia wojsk lądowych (TAF - Tactical Air Force). Podlegało ono Dowództwu Lotnictwa Taktycznego, które ściśle współdziałało z grupą armii wojsk lądowych. Natomiast wchodzące w jego skład grupy lotnictwa myśliwsko-bombowego (grupy lotnictwa taktycznego) współpracowały z poszczególnymi armiami polowymi grupy armii. Strukturę organizacyjną Dowództwa Lotnictwa Taktycznego ilustruje rys. 2.19.

Rys. 2.19 STRUKTURA ORGANIZACYJNA DOWÓDZTWA LOTNICTWA TAKTYCZNEGO WIELKIEJ BRYTANII

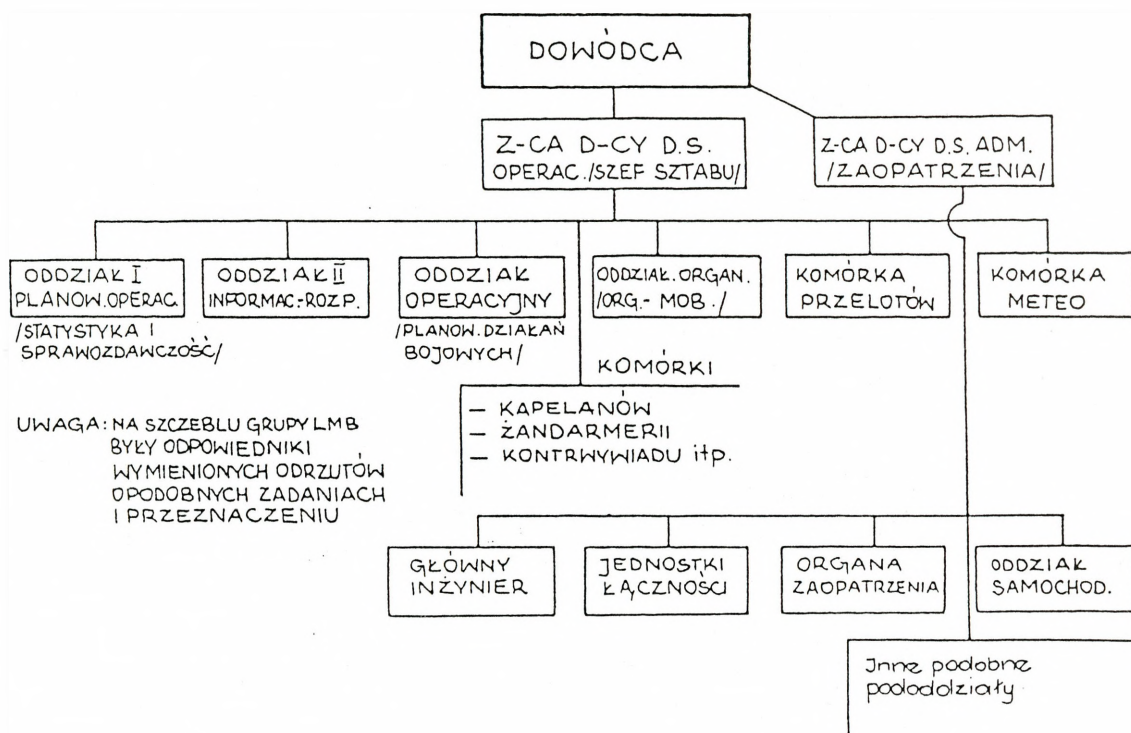


Rys.2.18. STRUKTURA SYSTEMU DOWODZENIA OBRONĄ POWIETRZNA WIELKIEJ BRYTANII



Działania bojowe planowane były przez sztaby lotnictwa i wojsk lądowych odpowiednich szczebli na zasadach równorzędności, przy czym rozwinięte sztaby lotnicze istniały w zasadzie na szczeblu Dowództwa Lotnictwa Taktycznego i grupy lotnictwa taktycznego. Ich struktura organizacyjna przedstawiona została na rys. 2.20. Na niższych szczeblach dowodzenia (skrzydło, dywizjon, eskadra) sztabów lotniczych w pełnym tego słowa znaczeniu nie było.

Rys.2.20 STRUKTURA ORGANIZACYJNA SZTABU BRYTYJSKIEGO
DOWÓDZTWO LOTNICTWA TAKTYCZNEGO



Na podstawie - Krzemiński Cz., Dowodzenie Lotnictwem... s.62.

Planowanie działań bojowych w okresie przygotowania operacji odbywało się w zasadzie na szczeblu Dowództwa Lotnictwa Taktycznego - grupy armii. Natomiast w czasie jej trwania organizacją wspólnych działań zajmowano się przede wszystkim na

szczeblu: grupa lotnictwa taktycznego - armia polowa. Na tym również szczeblu podejmowano szczegółowe decyzje taktyczne, dotyczące wykonania poszczególnych zadań bojowych. Decyzje te były bardzo szczegółowe i dzięki temu nie istniała potrzeba podejmowania ich na ziemi przez dowódcę skrzydła lub dywizjonu. Na tym szczeblu dowodzenia dotyczyły one przede wszystkim organizacji wylotów. Jeżeli chodzi natomiast o sposoby atakowania celu, to decyzje były precyzowane w powietrzu.

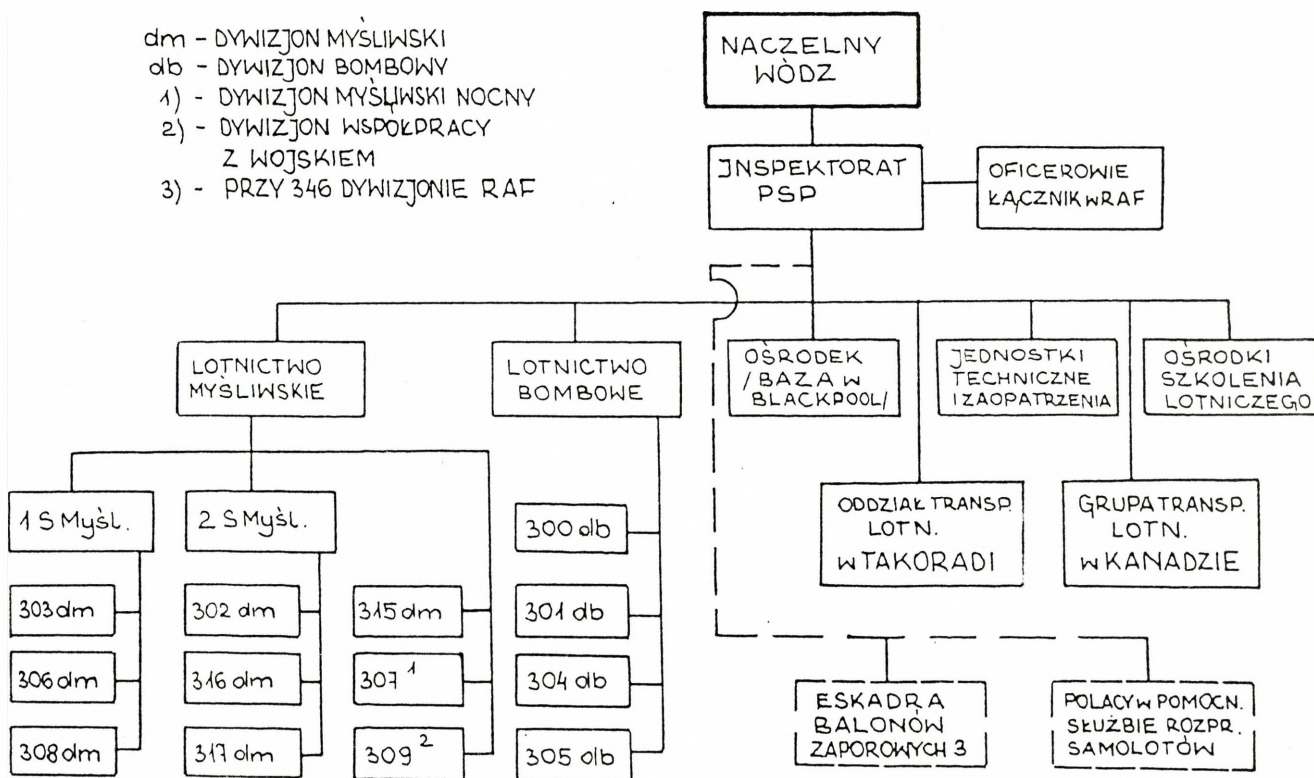
Komórki sztabów dowództwa lotnictwa taktycznego i grupy lotnictwa taktycznego miały za zadanie zapewnić sprawne kierowanie działaniami bojowymi podległych jednostek lotniczych. Komórki planowania operacyjnego dostarczały dowódcy potrzebnych danych o lotnictwie nieprzyjaciela i własnym, a komórki informacyjne o celach (obiektach) działań. Warto podkreślić, że w sztabach wojsk lądowych (od dywizji wzwyż) byli oficerowie wydzieleni do współpracy z lotnictwem. Zadaniem ich było zapewnienie sprawnego współdziałania jednostek lotniczych ze związkami wojsk lądowych oraz ułatwianie dowodzenia lotnictwem wykonującym zadania wsparcia wojsk.

Charakterystyczny jest fakt, że decyzje operacyjne i taktyczne z reguły zapadały w dowództwie lotnictwa taktycznego i w grupie lotnictwa taktycznego, a w trakcie działań bojowych - przeważnie w grupie. Na niższych szczeblach decyzji takich nie podejmowano. Miało to tę zaletę, że nie tracono czasu na wypracowywanie ich na niższych szczeblach. Usprawniało to proces dowodzenia. Ponadto omijanie niektórych dowództw i sztabów w sprawach dotyczących użycia oddziałów lotnictwa do

wsparcia wojsk (przy zapotrzebowaniu z dołu) usprawniało w znacznym stopniu dowodzenie oraz odciążało wspomniane sztaby od pracy związanej z wypracowywaniem decyzji i organizacją działań bojowych.

W obronie Wielkiej Brytanii (Bitwa o Anglię), a następnie w działaniach na kontynencie wzięli udział polscy lotnicy. Polskie Siły Powietrzne (nazwa nadana lotnictwu polskiemu przez gen. Władysława Sikorskiego w dniu 22.02.1940 r.) wyposażone w brytyjski sprzęt bojowy i zorganizowane według struktur brytyjskich wchodziły operacyjnie w skład struktur RAF. Posiadały jednakże swoją władzę naczelną. Był nią Inspektorat Polskich Sił Powietrznych. Strukturę organizacyjną PSP w Wielkiej Brytanii ilustruje rys. 2.21.

Rys. 2.21 STRUKTURA ORGANIZACYJNA POLSKICH SIŁ POWIETRZNYCH W WIELKIEJ BRYTANII 1940-1941



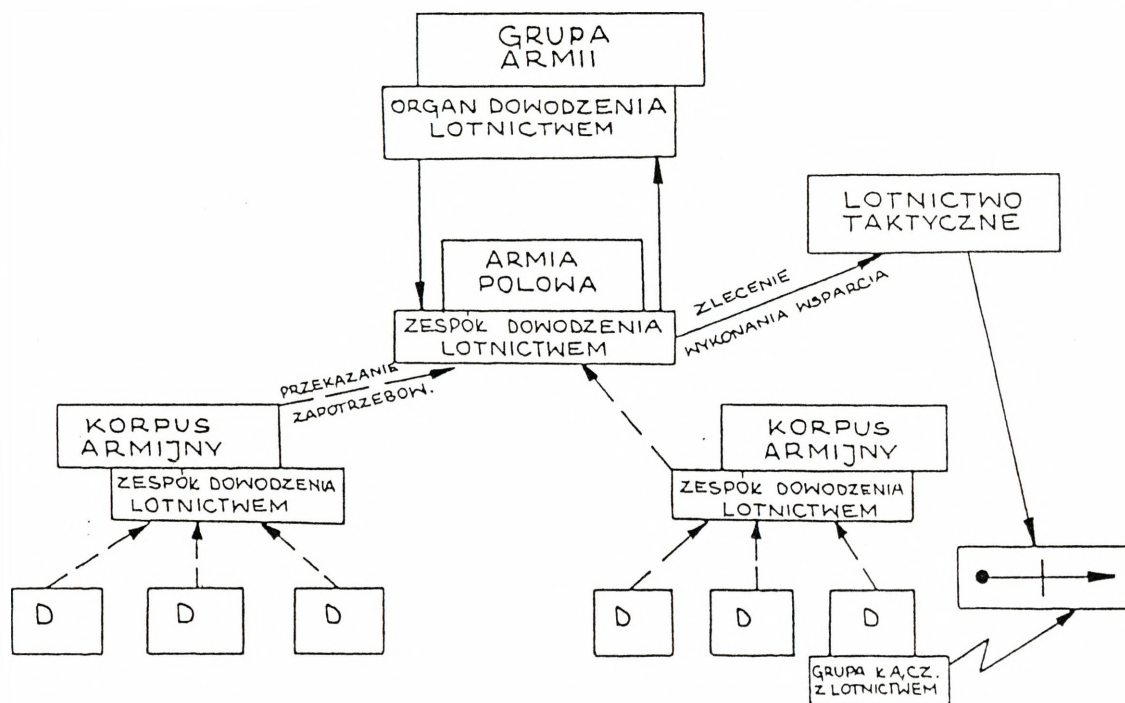
Zadaniem Inspektoratu było sprawowanie ogólnego kierownictwa w zakresie administrowania polskim personelem lotniczym oraz ścisła współpraca z brytyjskim Ministerstwem Lotnictwa (Air Ministry) polegająca na ewidencjonowaniu, selekcji i właściwym wykorzystaniu personelu oraz sprawowaniu opieki nad formowaniem polskich jednostek lotniczych na terytorium Zjednoczonego Królestwa. Najbardziej istotny jest fakt, że Inspektor PSP nie posiadał jakichkolwiek uprawnień rozkazodawczych w zakresie bojowego wykorzystania lotnictwa, był więc administratorem a nie dowódcą we właściwym tego słowa znaczeniu. Jednostki lotnictwa polskiego w Wielkiej Brytanii zorganizowane były w dywizjony (rys. 2.17) oraz skrzydła (rys. 2.13) nie osiągając wyższego szczebla zorganizowania.

Lotnictwo Stanów Zjednoczonych przez długi okres po zakończeniu pierwszej wojny światowej podzielone było pomiędzy korpusy armijne wojsk lądowych, nie tworząc samodzielnego odrębnego rodzaju sił zbrojnych. Dzięki powołaniu 1.03.1935 r. Kwatery Głównej Lotnictwa przy Departamencie Wojny i zorganizowaniu całego lotnictwa w trzy skrzydła utworzony został w armii USA trzeci rodzaj sił zbrojnych.

W okresie drugiej wojny światowej rozwinął się on bardzo szybko (patrz tabela 5). Struktura organizacyjna amerykańskiego lotnictwa przedstawiała się następująco: podstawową jednostką taktyczną była eskadra posiadająca w swoim składzie - w lotnictwie myśliwskim i szturmowym po 28 samolotów; w lotnictwie bombowym i rozpoznawczym po 13 samolotów. Trzy eskadry tworzyły grupę, a 2-3 grupy - skrzydło. System dowodzenia lotnictwem amerykańskim nastawiony był początkowo na rea-

lizację wsparcia pośredniego, gdyż dowództwo wojsk amerykańskich na ogół niechętnie angażowało siły lotnicze do bezpośredniego wsparcia. Aby zachować możliwie wysoki stopień centralizacji dowodzenia lotnictwem taktycznym, dowództwo amerykańskie próbowało zredukować potrzeby bezpośredniego wsparcia przez zwiększenie siły uderzeń bombowych, przygotowujących natarcie wojsk lądowych. Niedokładność uderzeń lotniczych (bombardowanie wojsk własnych) spowodowała zmiany w systemie dowodzenia lotnictwem. Całość amerykańskiego lotnictwa taktycznego podporządkowano dowódcy Sprzymierzonych Ekspedycyjnych Sił Powietrznych (Allied Expeditionary Air Force). Dalejsze zmiany polegały na tym, że przy sztabie grupy armii tworzono wspólny organ, w którego skład wchodziłi przedstawiciele armii lotniczych i wojsk lądowych. Schemat dowodzenia lotnictwem amerykańskim ilustruje rys. 2.22.

Rys. 2.22. SCHEMAT DOWODZENIA LOTNICTWEM AMERYKAŃSKIM



W tym gronie dokonywano oceny zadań, analizowano potrzeby lotniczego zabezpieczenia na korzyść grupy armii, rozpatrywano "zapotrzebowanie" na lotnictwo i ustalano granice zadań, jakie mogli stawiać dowódcy armii polowych w kolejnych okresach działań. Na tym szczeblu opracowywano również plan wspólnych działań wojsk lądowych i lotnictwa. Na niższych szczeblach dowodzenia, zgłoszenia wojsk lądowych dotyczące wsparcia lotniczego rozpatrywane były przez zespół dowodzenia znajdujący się przy stanowisku dowodzenia korpusu armijnego. Zespół ten po zaakceptowaniu potrzeb przesyłał je do zespołu dowodzenia przy stanowisku dowodzenia armii polowej. Analizował on wszystkie żądania wojsk w sprawie wsparcia lotniczego w pasie działań armii oraz zlecał lotnictwu taktycznemu ich wykonywanie. Na przednim skraju dowodzenie sprawowały grupy łączności z lotnictwem. W wozach bojowych związku taktycznego walczącego na pierwszej linii umieszczano grupę oficerów utrzymujących łączność z lotnictwem w powietrzu i naprowadzających go na cele.

Mimo zmian przeprowadzonych w systemie dowodzenia lotnictwem amerykańskim, starano się by zachować stopień centralizacji na możliwie wysokim szczeblu. Ze studiów literatury źródłowej wynika, że szczegóły wykonania zadań bojowych rozwiązywano na szczeblu skrzydła lotniczego. Sugeruje to powstanie na tym szczeblu dowodzenia w lotnictwie amerykańskim sztabu sprawującego funkcję dowodzenia.

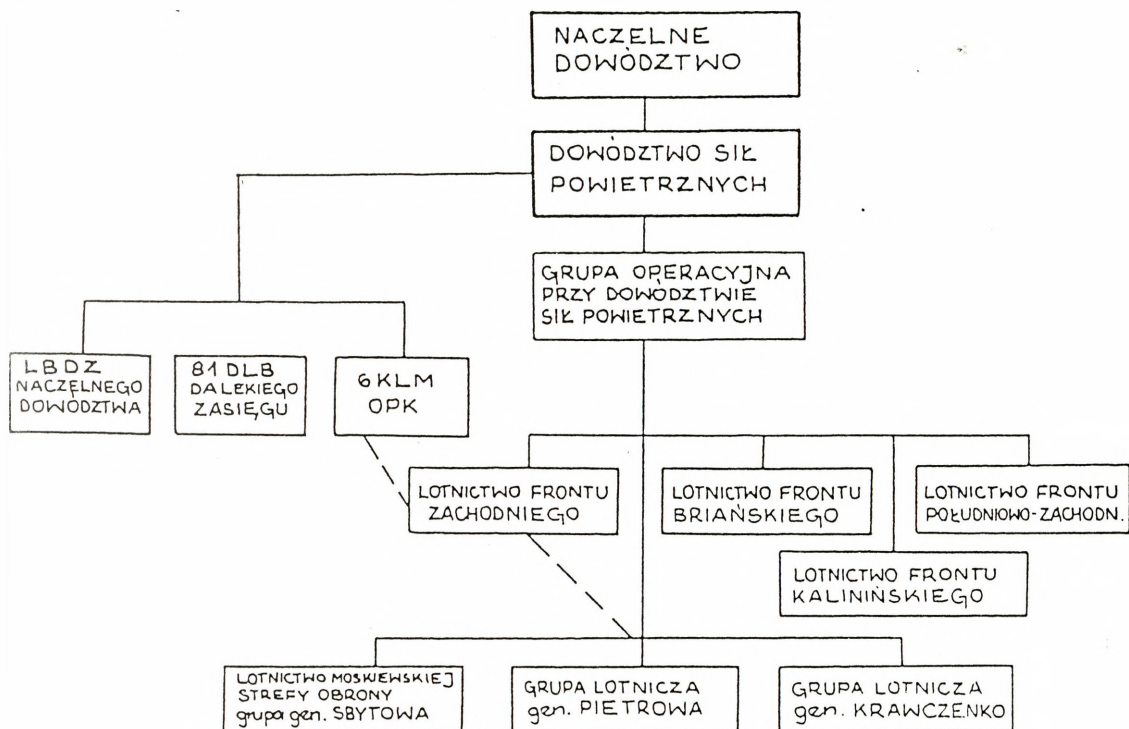
Świadomie pominięte zostało, ze względów zasadniczych, lotnictwo francuskie. Nie odegrało ono prawie żadnej roli w

1940 roku, a jego elementy kolonialne nie miały większego znaczenia. Nie mogą one w związku z powyższym stanowić przykładów charakterystycznych rozwiązań.

W początkowym okresie wojny radziecko-niemieckiej w skład wszystkich Frontów wchodziły jednostki lotnicze. Lotnictwo to nazywano "lotnictwem frontowym". Jednostki lotnicze wchodziły również w skład armii ogólnowojskowych. Podział lotnictwa w ten sposób zgodny był z radziecką doktryną wojenną. W praktyce jednakże nie zdał egzaminu, prowadził bowiem do rozproszenia lotnictwa, uniemożliwiając koncentrowanie jego wysiłku zgodnie z wymaganiami sytuacji oraz utrudniał scentralizowanie dowodzenia. Rozwiązanie więc w swojej istocie było bardzo podobne jak we wrześniu 1939 roku w lotnictwie polskim. Pierwsze miesiące wojny wykazały wiele niedociągnięć w strukturze organizacyjnej lotnictwa frontowego. Sytuacja naziemna i powietrzna wymagała bowiem scentralizowanego dowodzenia i zmasowanego wykorzystania lotnictwa w ramach Frontu. Wyniki działań lotnictwa wykazały, że decentralizacja dowodzenia i rozproszenie wysiłku nie przynoszą dobrych wyników. Nawet odelegowanie oficerów sztabów lotniczych do związków taktycznych pierwszego rzutu armii ogólnowojskowych nieznacznie tylko poprawiło sytuację. Podjęto więc próby centralizowania dowodzenia lotnictwem. Pierwsze z nich miały miejsce z końcem 1941 roku w okresie bitwy pod Moskwą. Zaczęto wówczas tworzyć doraźne grupy lotnicze, w których skład wchodziły dywizje i pułki lotnicze. Grupy te po wykonaniu określonych zadań były rozformowywane. Strukturę dowodzenia lotnictwem radzieckim

w tym okresie wojny ilustruje rys. 2.23.

Rys. 2.23. STRUKTURA DOWODZENIA LOTNICTWEM
RADZIECKIM W BITWIE POD MOSKWA,
/1941r/



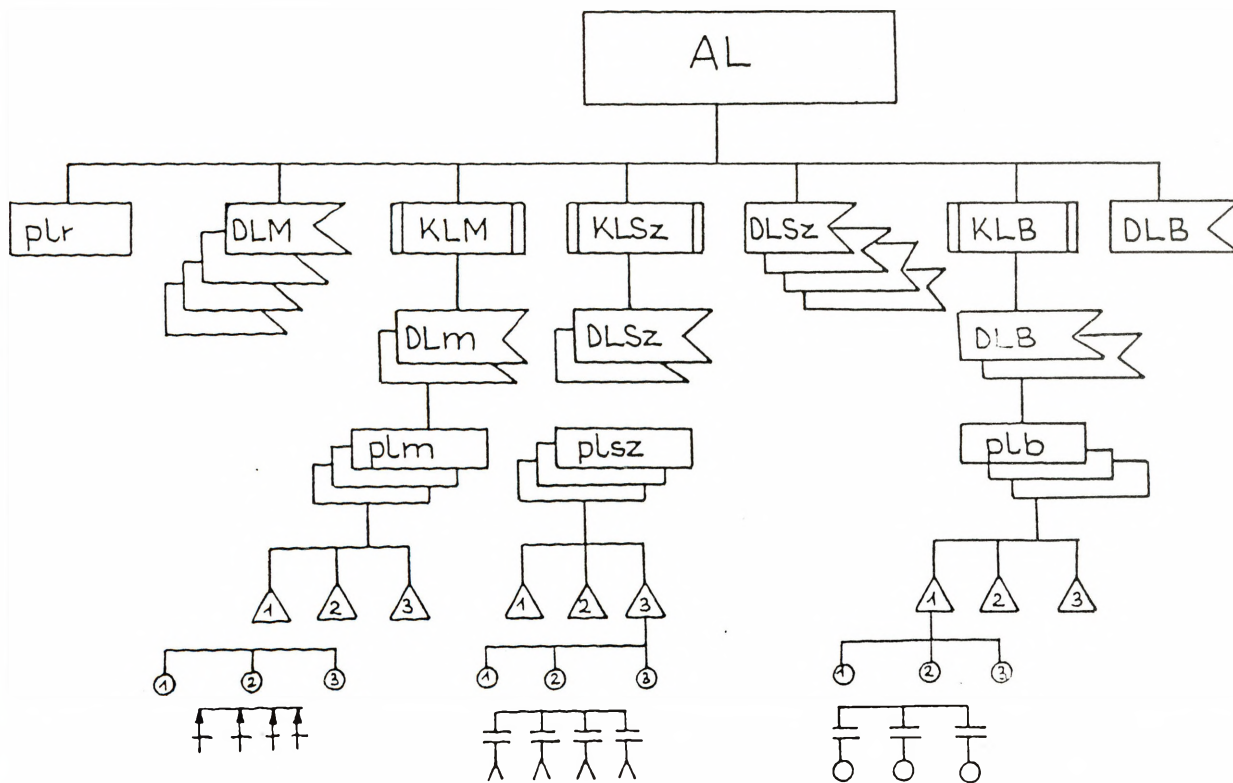
Na podstawie - Krzemiński Cz., Dowodzenie Lotnictwem..., s.26.

Kampania zimowa 1941-1942 ostatecznie wykazała, że najskuteczniej lotnictwo może działać będąc użyte masowo na głównych kierunkach uderzeń, i że będzie to możliwe przy scentralizowanym dowodzeniu.

Zasadnicze zmiany strukturalne w lotnictwie radzieckim, w tym także zmiany w systemie dowodzenia, nastąpiły wiosną 1942 roku. 5 maja tego roku powołana została w składzie Frontu Zachodniego 1 armia lotnicza. W tym samym roku w poszczególnych Frontach powstają kolejne armie lotnicze. Ich skład tworzą jednorodny i mieszane korpusy lotnicze oraz dywizje. Obserwuje się przy tym dążenie do tworzenia jednorodnych związków taktycznych lotnictwa. Wprowadzenie takiej struktury organizacyjnej spowodowało uniezależnienie się lotnictwa od tak-

tycznych i niższych operacyjnych szczebli wojsk lądowych. Lotnictwo stało się tym samym najbardziej ruchliwym środkiem bojowym w rękach dowódcy Frontu. Mógł on przez dowódcę armii lotniczej kierować jego całą działalnością bojową. Strukturę organizacyjną armii lotniczej przedstawia rys. 2.24.

Rys. 2.24. SKŁAD BOJOWY 4 ARMII LOTNICZEJ 2 Fr BIAŁORUSKIEGO



Na podstawie - Krzemiński Cz., Dowożenie Lotnictwem..... s.50.

Dowódca armii lotniczej na podstawie decyzji dowódcy Frontu wyznaczał taktyczne związki lotnicze do wspierania poszczególnych związków ogólnowojskowych. Oprócz stanowiska dowodzenia armii lotniczej przy stanowisku dowodzenia Frontu, dowódca armii lotniczej był zobowiązany organizować pomocnicze

stanowiska dowodzenia na kierunku głównego wysiłku wojsk Frontu. W przypadku, gdy Front wykonywał uderzenia na kilku kierunkach, na każdym z nich tworzone były pomocnicze stanowiska dowodzenia armii lotniczej. Z tych stanowisk działaniami lotnictwa kierowali: bądź dowódca armii lotniczej, bądź jego zastępca lub szef sztabu. Na każdym z nich znajdowała się także grupa operacyjna oddziału operacyjnego i rozpoznawczego, oficerowie łączności i łączności specjalnej oraz meteorolodzy.

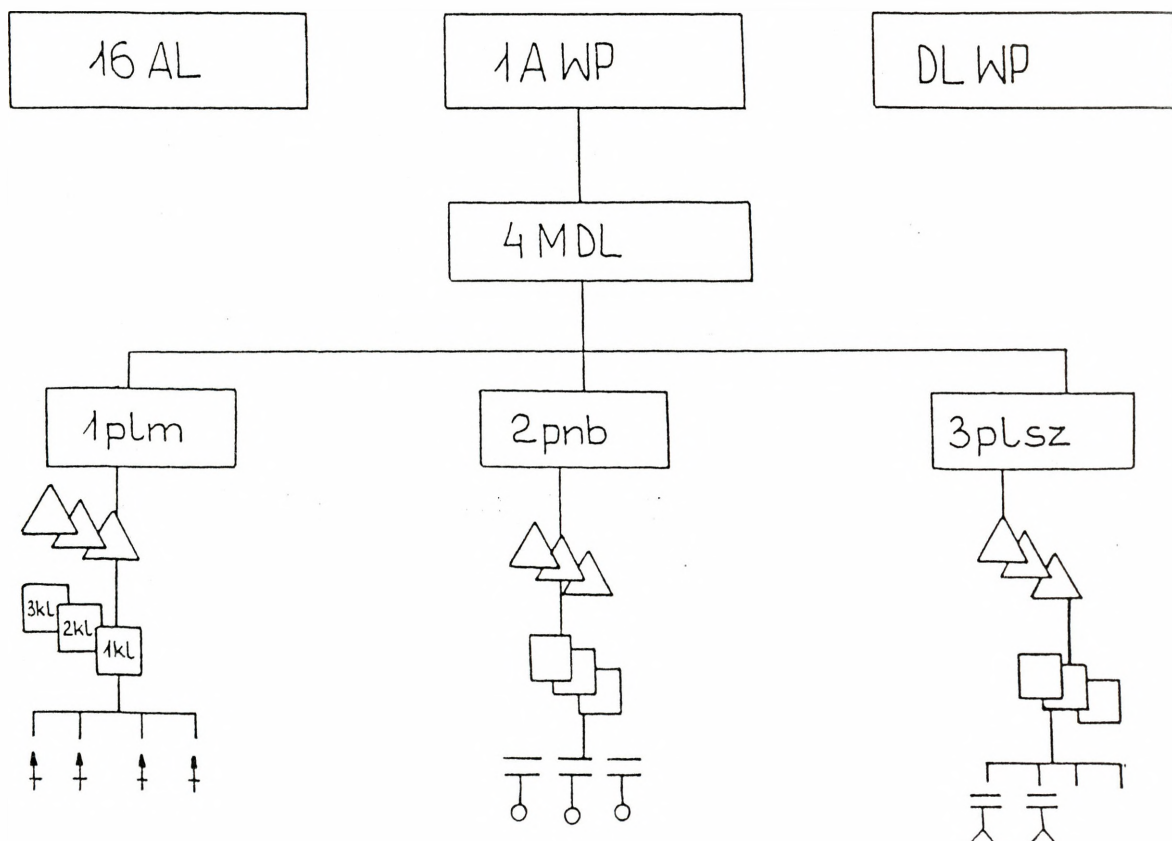
Analiza materiałów źródłowych wykazuje, że zadania bojowe stawiane kolejnym szczeblom dowodzenia były stosunkowo ogólne. Ten stan rzeczy sugeruje, że lotnictwo radzieckie na wszystkich szczeblach dowodzenia (od oddziału lotniczego wzwyż) posiadało dobrze rozbudowane sztaby. Zadania tych organów dowodzenia stawały się coraz większe. W warunkach działań wojennych na plan pierwszy wysuwały się zadania związane z realizowaniem dowodzenia lotnictwem oraz zadania zabezpieczenia i zaopatrzenia. Sytuacja taka wymagała dużej ilości oficerów z określonym doświadczeniem i umiejętnościami. Badania wykazały, że znaczna część oficerów sztabów lotniczych rekrutowała się spośród wysłużonego, bądź z różnych względów niezdolnego do służby w powietrzu personelu latającego. Oficerów do pracy w sztabach lotniczych przygotowywano również w uczelniach wojskowych (Akademiach), przy czym trafiali oni na stanowiska służbowe wyższych szczebli dowodzenia.

Na froncie wschodnim, wraz z tworzeniem polskich jednostek wojsk lądowych, zaczęto formować również jednostki lotnicze.

Pierwszą z nich była 1 samodzielna eskadra lotnictwa myśliwskiego, której formowanie rozpoczęto 7.VII.1943 r. Miała ona stanowić podstawę dalszej rozbudowy polskiego lotnictwa na wschodzie. Niewiele ponad dwa miesiące później, tj. 20.VIII. 1943 r. rozpoczęto przeformowywanie eskadry w 1 pułk lotnictwa myśliwskiego. Kolejnymi jednostkami lotniczymi sformowanymi na terenie ZSRR były: 2 pułk nocnych bombardierów i 103 samodzielna eskadra lotnicza.

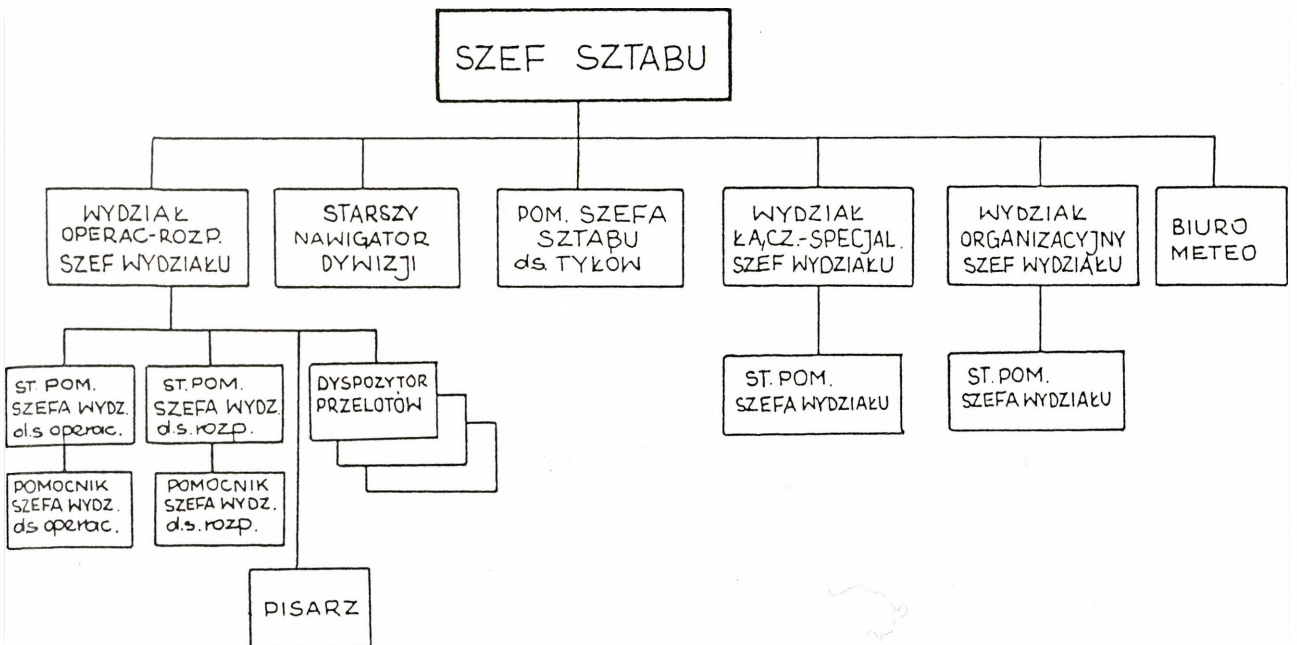
30.VIII.1944 r. rozpoczęto formowanie 1 dywizji lotniczej przemianowanej w końcu października na 4 mieszaną dywizję lotniczą (4 MDL) w składzie 1 plm "Warszawa", 2 pnb "Kraków" oraz 611 plsz (przemianowanego później na 3 pułk). Podległość i strukturę organizacyjną dywizji ilustruje rys. 2.25.

Rys.2.25. PODLEGŁOŚĆ I STRUKTURA ORGANIZACYJNA 4MDL



Struktura organizacyjna polskich jednostek lotniczych, ich wyposażenie, zasady działania oraz pracy dowództw i sztabów były takie jak obowiązujące w lotnictwie radzieckim. Strukturę organizacyjną sztabu dywizji lotniczej przedstawia rys. 2.26.

Rys. 2.26. STRUKTURA ORGANIZACYJNA SZTABU DYWIZJI LOTNICZEJ RADZIECKIEJ I LOTNICTWA POLSKIEGO



Na podstawie - Krzemiński Cz., Dowodzenie Lotnictwem, s.90

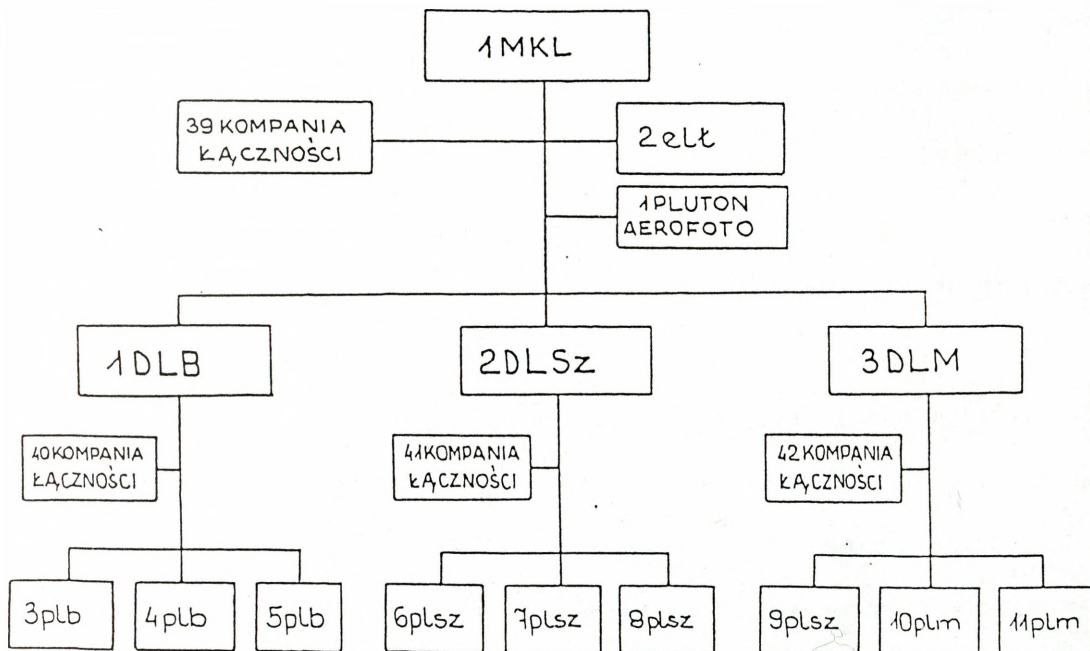
Zadania bojowe 4 MDL otrzymywała z 1 Armii WP z reguły za pośrednictwem swego przedstawiciela. W niektórych przypadkach dowódca dywizji otrzymywał zadania i zarządzenia bezpośrednio

ze sztabu 16 armii lotniczej. Zarówno ze sztabem 1 Armii WP, jak i 16 AL dywizja miała dobrze działającą łączność. Stawianie zadań bojowych pułkom przez dowództwo 4 MDL odbywało się najczęściej w ten sposób, że odpowiedzialni oficerowie dowództwa i sztabu dywizji wyjeżdżali do jednostek. Stosowane były również wyjazdy dowódcy lub szefa sztabu dywizji do pułków. Tego rodzaju metodę stawiania zadań ułatwiał fakt bazowania pułków niedaleko od sztabu dywizji. Stawiano również zadania za pomocą dokumentacji bojowej. Na uwagę zasługuje fakt, że stawiano je za pośrednictwem zarządzeń bojowych oraz zarządzeń do rozpoznania. W niektórych tylko wypadkach opracowywano rozkazy bojowe. Decyzje dowódcy dywizji określały wykonanie zadania przez pułki w sposób ogólny. Dowództwa i sztaby pułków miały więc pełną swobodę w decydowaniu o szczegółach wykonania zadań bojowych. Ze względu na fakt, że zadania wykonywane były niemal wyłącznie małymi grupami samolotów (pary, klucze, niekiedy eskadra), pozostawienie inicjatywy dowódcom pułków w zakresie podejmowania decyzji można uznać za słuszne.

Jakość pracy sztabu dywizji uwarunkowana była również ukończeniem obsady. Było to istotne przy niekompetentnej obsadzie sztabu. Część oficerów wraz z dowódcą dywizji musiała przebywać na stanowisku dowodzenia bądź punkcie obserwacyjnym dowódcy ogólnowojskowego, część natomiast znajdowała się w pułkach w celu udzielenia pomocy w organizowaniu działań. Pozostali oficerowie sztabu dywizji mieli poważne trudności w zabezpieczeniu ciągłego kierowania podległymi jednostkami.

Zasady dowodzenia lotnictwem ulegały niewielkim zmianom poddyktowanym z jednej strony ciągłą rozbudową lotnictwa i wzrostem jego możliwości bojowych, z drugiej zaś charakterem prowadzonych działań. We wrześniu 1944 roku rozpoczęto formowanie 1 mieszanego korpusu lotniczego (1 MKL). Składał się on z 1 DLB, 2 DLSz i 3 DLM. Jego struktura przedstawiona jest na rys. 2.27.

Rys. 2.27 STRUKTURA ORGANIZACYJNA 1 MIESZANEGO KORPUSU LOTNICZEGO



Na podstawie - Krzeziński Cz., Dowodzenie Lotnictwem..., s. 100

Oprócz jednostek i związków taktycznych lotnictwa bojowego organizowane były pododdziały lotnictwa łącznikowego, wykonujące zadania na usługi wojsk lądowych. Wraz z rozwojem ilościowym lotnictwa, jak zostało wspomniane, zmieniały się zasady dowodzenia nim podczas wykonywania zadań. Zmiany te polegały przede wszystkim na zorganizowaniu organów dowodzenia

lotnictwem i rozmieszczeniu ich przy stanowiskach dowodzenia wojsk lądowych. Organami tymi były lotnicze grupy operacyjne, przedstawiciele lotnictwa i oficerowie naprowadzania. Lotnicze grupy operacyjne organizowały swoje stanowiska dowodzenia w pobliżu stanowisk dowodzenia 1 Armii WP, skąd praktycznie kierowały działaniami podległych oddziałów i związków taktycznych. Z Dowództwa Lotnictwa WP wydzielona została grupa operacyjna¹, którą rozmieszczono w pobliżu wysuniętego stanowiska dowodzenia dowódcy 1 Armii WP. Jej skład stanowili: dowódca, trzech oficerów z oddziału operacyjnego, dwóch z rozpoznawczego, dwóch z łączności (wraz ze środkami łączności) i jeden oficer-meteorolog wraz z samochodową stacją meteorologiczną. Do zadań tej grupy należało:

- uzgadnianie współdziałania lotnictwa polskiego z wojskami 1 Armii WP;
 - kierowanie i koordynowanie działaniami bojowymi lotnictwa;
 - utrzymywanie stałej łączności z pododdziałami lotnictwa wykonującymi zadania w pasie 1 Armii WP;
 - analizowanie sytuacji powietrznej i udzielanie pomocy 1A WP w prawidłowym wykorzystaniu lotnictwa;
 - analizowanie sytuacji bojowej w pasie działań wojsk armii i informowanie sztabów lotniczych (Sztabu Dowództwa Lotnictwa WP, 1 MKL i 4 MDL) o wszelkich zmianach tej sytuacji.
- Z chwilą rozpoczęcia działań przez 1 MKL zorganizowano wysu-

¹ Jej dowódcą był gen. dyw. Teodor Połynin - Dowódca Lotnictwa WP.

nięte stanowisko dowodzenia dowódcy korpusu przy stanowisku dowodzenia zastępcy dowódcy 1 Armii WP. Na stanowisko dowodzenia dowódcy armii z korpusu skierowana została grupa operacyjna w składzie: oficer sztabu, pomocnik szefa łączności i oficer łączności specjalnej. Takie rozmieszczenie na polu walki oficerów 1 korpusu lotniczego umożliwiało utrzymywanie bezpośredniego kontaktu między dowództwem korpusu a dowództwem armii.

Do chwili przejęcia dowodzenia na polu walki przez Dowódcę Lotnictwa WP sprawy współdziałania z 1 armią uzgadniane były przez dowództwo 4 MDL, która wchodziła w skład armii. Pomocą w utrzymywaniu kontaktu z 4 MDL był oddział lotniczy sztabu armii kierowany przez mjr. Basowa. Zajmował się on głównie sprawami naprowadzania pododdziałów lotniczych na wyznaczone cele, niemniej jednak ponosił także odpowiedzialność za utrzymanie kontaktu sztabu armii z 4 MDL.

Ważną rolę w systemie dowodzenia lotnictwem spełniali oficerowie naprowadzania. Byli oni zazwyczaj rozmieszczani w pobliżu punktów obserwacyjnych lub stanowisk dowodzenia dowódców związków 1 armii. Według poglądów Dowództwa Lotnictwa WP powinni oni znajdować się w odległości 3-5 km od przedniego skraju obrony nieprzyjaciela¹. Rolę oficerów naprowadzania spełniali z reguły doświadczeni piloci.

Działania lotnictwa polskiego na froncie wschodnim charakteryzują się krótszym okresem jego działalności bojowej.

¹Krzemiński Cz., Dowodzenie lotnictwem w drugiej wojnie światowej, Warszawa 1972, s. 102.

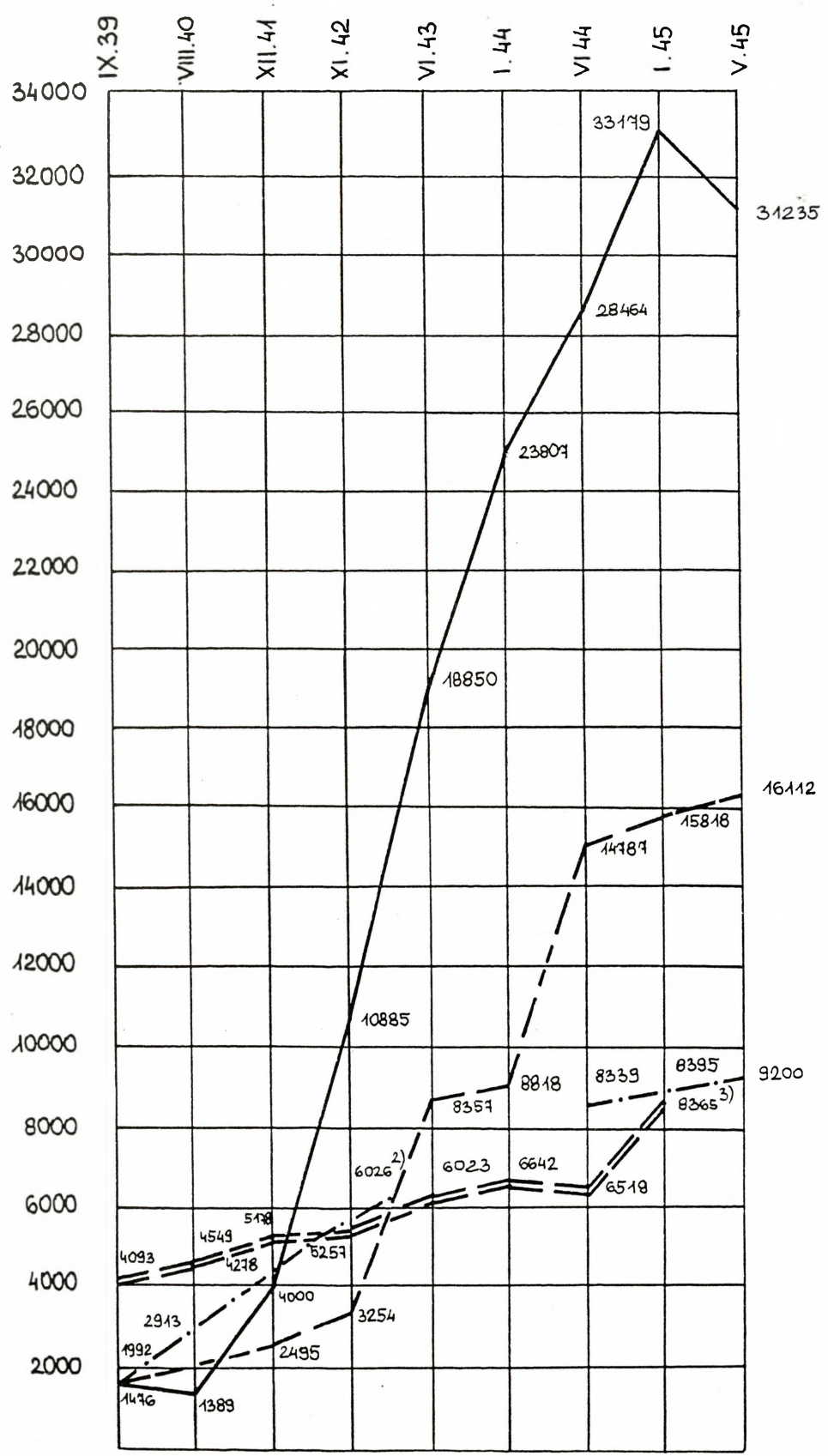
Lotnictwo, w przeciwieństwie do PSP na Zachodzie, zorganizowane było w oddziały i związki taktyczne.

Cechą charakterystyczną jest również posiadanie przez kolejne szczeble dowodzenia lotnictwem sztabów zdolnych i uprawnionych do dowodzenia. Dotyczyło to sztabów od pułku lotniczego, poprzez sztab dywizji, korpusu aż do Dowództwa Lotnictwa WP włącznie. Taki stan rzeczy, tj. rozbudowane sztaby i ich uprawnienia w dowodzeniu lotnictwem w działaniach bojowych, wskazuje na znaczne potrzeby tych sztabów w zakresie obsady etatowej. Potrzeby te, jak wykazały badania, uzupełniane były w różny sposób. W trakcie tworzenia się sztabów - z jednostek Armii Radzieckiej oraz oficerami polskiego lotnictwa przedwojennego, natomiast w okresie ich bojowej działalności - oficerami personelu latającego.

Działania wojenne wykazały jednoznacznie przydatność lotnictwa jako środka walki. W okresie drugiej wojny światowej nastąpił gwałtowny jakościowy i ilościowy rozwój tego rodzaju sił zbrojnych. Siły powietrzne poszczególnych państw osiągnęły niespotykane dotychczas stany ilościowe. Sukcesywny rozwój ilościowy lotnictwa w okresie II wojny światowej ilustruje rys. 2.28.

Działania i wpływające z nich wnioski, wzrost możliwości bojowych lotnictwa spowodował, że zmianom ulegała jego struktura organizacyjna. Wynikiem tych zmian było utworzenie związków operacyjnych lotnictwa jako struktury najwyższego szczebla dowodzenia. Kształtowały się również struktury szczebla taktycznego. Potrzeby dowodzenia rozbudowanym lotnictwem, konieczność ścisłego współdziałania z wojskami lądowymi, szcze-

Rys. 2.28. STAN ILOŚCIOWY LOTNICTWA W POSZCZEGÓLNYCH LATACH WOJNY W WYBRANYCH KRAJACH



LEGENDA:
 ——— USA
 - - - ZSRR
 - - - Wlk. Bryt.
 = = = NIEMCY
 1) DANE ZA SIERPIEŃ 1945r.
 2) DANE ZA MARZEC 1943r.
 3) DANE ZA LUTY 1945r.

Na podstawie - Groehler O., Geschichte des Luftkrieges... S. 502

gólnie podczas wykonywania przez nie zadań wsparcia wojsk lądowych, spowodowały zmiany w systemach dowodzenia lotnictwem. Zasadniczą rolę odegrały ukształtowane sztaby lotnicze, bardzo ściśle współpracujące ze sztabami wojsk lądowych. Różnorodność wykonywanych przez lotnictwo zadań powodująca konieczność specjalnego przygotowania oficerów jego sztabów, spowodowała wzrost rangi organów dowodzenia lotnictwem. Sztaby wykonywały szereg zadań, od planowania działań, poprzez dowodzenie lotnictwem nad polem walki, aż do przygotowania personelu latającego, uzgadniania współdziałania, zabezpieczenia i zaopatrzenia jednostek lotniczych, a także realizowania procesu szkolenia. W działalności sztabów ukształtowały się metody ich pracy zarówno w okresie przygotowania do działań, jak również w czasie wykonywania zadań bojowych przez lotnictwo oraz podczas ich podsumowania. Sztaby lotnicze odegrały znaczącą rolę w rozwoju taktyki i sztuki operacyjnej lotnictwa. Miały wpływ na doskonalenie systemów dowodzenia lotnictwem, a także systemów zabezpieczenia logistycznego działań lotnictwa. Wnioski wypływające z użycia lotnictwa podczas drugiej wojny światowej wykazały konieczność posiadania w siłach powietrznych sztabów operatywnych, dobrze przygotowanych specjalistycznie, z odpowiednio do ich zadań przygotowanymi oficerami. Rozwiązania stosowane w czasie wojny dotyczące struktur organizacyjnych sztabów, ich zadań i uprawnień, a także przygotowania oficerów tych sztabów stanowiły wzorce powojennych rozwiązań.

2.3. S z t a b l o t n i c z y s z c z e b i a t a k t y c z n e g o w o k r e s i e p o w o j e n n y m

Rozwój lotnictwa w okresie wojny, a następnie pierwszych lat powojennych, kształtowany był z jednej strony przez obowiązujące doktryny wojenne zakładające pewne charakterystyczne cechy ewentualnych, przyszłych działań wojennych, z drugiej zaś - przez techniczne możliwości przemysłu uzależnione w poważnej mierze od nowych osiągnięć konstrukcyjnych i materiałowych. Mimo że II wojna światowa jednoznacznie udowodniła, że teoria gen. G. Douheta pozbawiona jest cech realności, to jednak wzbogacona o zupełnie nowy, nie brany dotychczas przez nikogo pod uwagę element, ponownie wyniosła lotnictwo do rangi czynnika decydującego o wynikach wojny. Tym elementem była śmiertelna broń - broń jądrowa i monopol sił powietrznych na jej przenoszenie.

Zastosowanie w końcowych miesiącach wojny najpierw w lotnictwie niemieckim (Messerschmitt Me 163 Komet, Me 262 Schwalbe, Heinkel He 162 Salamander), a później w angielskim (Gloster Meteor) napędu odrzutowego prowadziło do znacznie większej niż dotychczas rangi lotnictwa jako skutecznego środka walki o rosnących wciąż możliwościach.

Wzrost możliwości taktyczno-technicznych lotnictwa oraz zaprzestanie działań wojennych nie wpłynęły generalnie na zmiany w strukturach organizacyjnych sił powietrznych w którymkolwiek z państw biorących udział w wojnie. Osiągnięty poziom

ilościowy lotnictwa w poszczególnych krajach (patrz rys. 2.28.) zaczął ulegać zmniejszeniu.

Czas pokoju, jaki nastał, spowodował zwolnienie tempa poszukiwania nowych rozwiązań taktycznego i operacyjnego zastosowania lotnictwa. W tym zakresie dominowały doświadczenia zdobyte podczas działań wojennych. Nie ulegały zmianom zasady wykorzystania lotnictwa w stosunku do okresu wojennego.

"Stagnacja" jaka zapanowała tuż po zakończeniu działań wojennych w teorii i praktyce wykorzystania lotnictwa objęła również sztaby lotnicze wszystkich szczebli dowodzenia. Zachowane zostały ich funkcje wypracowane podczas działań wojennych, natomiast nie próbowano określić sztabom nowych zadań oraz nie wprowadzono zmian w ich strukturach organizacyjnych.

Przełom lat czterdziestych i pięćdziesiątych był okresem, który z jednej strony potwierdził niejako "zastój" w sztuce wojennej lotnictwa, z drugiej zaś - wydarzenia jakie miały miejsce stały się motorem dalszego rozwoju lotnictwa.

Przykładem zastoju w lotnictwie był początkowy okres wojny w Korei. Charakteryzował się on użyciem typów samolotów skonstruowanych jeszcze podczas II wojny światowej. Również zasady użycia lotnictwa były tymi "sprawdzonymi" w walkach światowego konfliktu.

Kiedy jednak wprowadzono do walki samoloty odrzutowe, okazało się, że stosowana taktyka organicza ich możliwości. Ten fakt spowodował, że zaczęły się zmieniać sposoby użycia i dowodzenia poszczególnymi rodzajami lotnictwa. Samoloty myśliwskie - ich możliwości taktyczno-techniczne, coraz bardziej niezbędnym czyniły wprowadzenie środków radiotechnicznych, by

przechwytywać latające z coraz większymi prędkościami samoloty przeciwnika. Podczas wojny światowej około 66 % lotnictwa myśliwskiego wykorzystywano do tworzenia grup uderzeniowych przeciwko lotnictwu bombowemu, formując z pozostałych sił grupy towarzyszące własnemu lotnictwu. Walki w Korei wykazały, że tego typu formacje stały się mało manewrowe, a dowodzenie nimi trudniejsze. Okazało się również, że samoloty odrzutowe najefektywniej działały w składzie pary i klucza. Lotnictwo bombowe uzyskało możliwość bombardowania obiektów z dużych wysokości, nawet wówczas gdy były one niewidoczne. Nie zmieniła się zasada atakowania obiektów w nocnych zwartych grupach.

Wzrost możliwości taktyczno-technicznych samolotów zwiększył wymagania pod adresem systemu dowodzenia lotnictwem. Dotyczyło to również sztabów lotniczych. Zmuszone one zostały do zmiany swoich metod pracy, zmniejszając ilość czasu przeznaczoną na planowanie działań, zwracając baczniejszą uwagę na ich zabezpieczenie i organizowanie współdziałania.

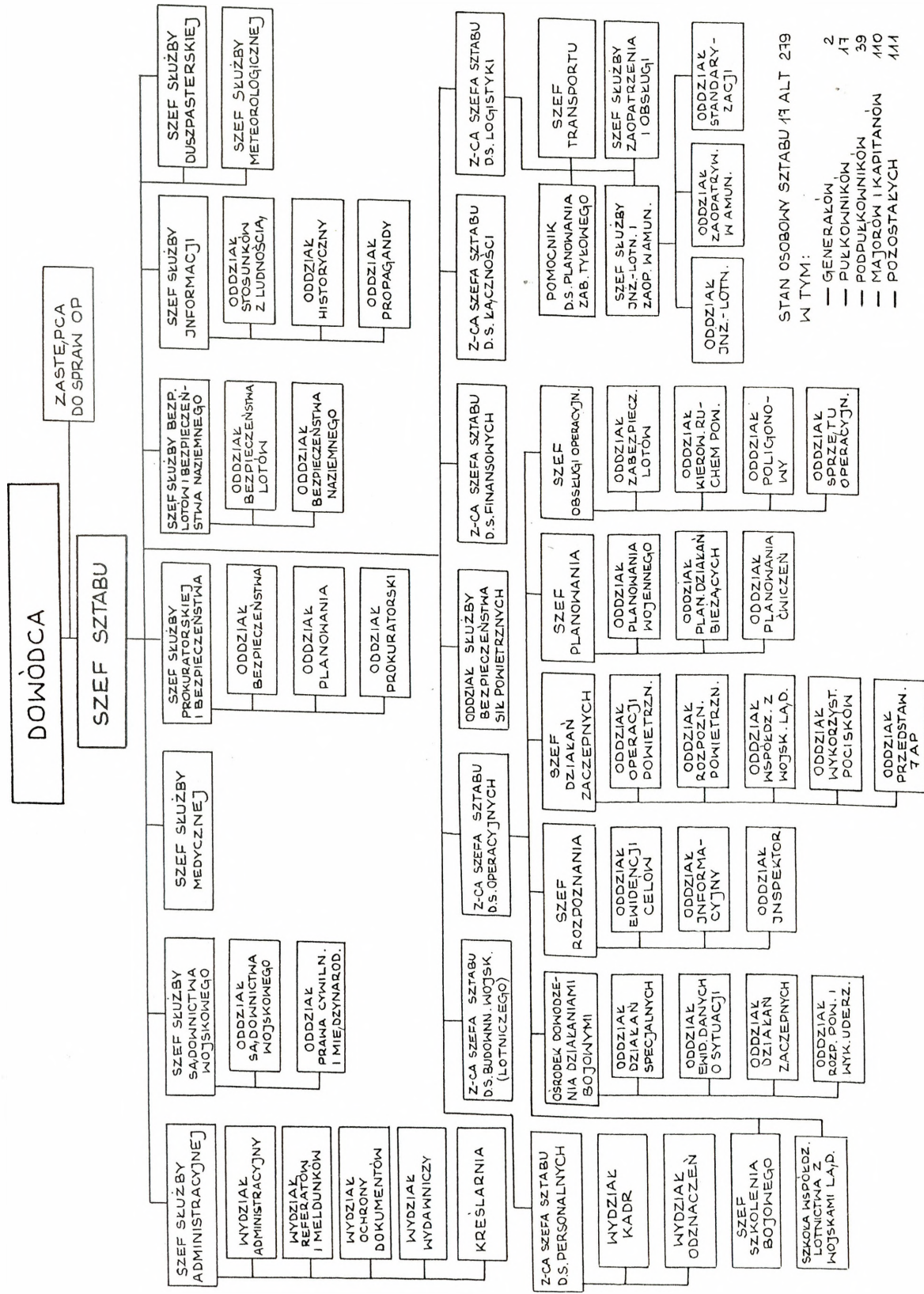
Drugim istotnym czynnikiem powodującym zmiany w teorii i praktyce użycia lotnictwa stało się przełamanie monopolu atomowego USA przez ZSSR oraz, powołanie w tym samym roku do życia organizacji wojskowej NATO (North Atlantic Treaty Organization). Rozpoczął się wyścig zbrojeń oraz "zimna wojna". Wzrastał stan napięcia w stosunkach międzynarodowych. Stan ilościowy lotnictwa zaczął ponownie rosnać. Powołany został do życia Układ Warszawski - jako wojskowa organizacja państw bloku socjalistycznego. Przyspieszone wprowadzenie nowej techniki bojowej, spowodowało konieczność rozbudowy infras-

struktury oraz zmiany w strukturze organizacyjnej sił powietrznych. Doskonalone były również sposoby użycia lotnictwa. Każdy kolejny konflikt lokalny (wojny izraelsko-arabskie, wojna w Wietnamie, konflikt falklandzki, wojna afgańska oraz wojna w Zatoce Perskiej), dostarczał nowych wniosków i przykładów wzrostu znaczenia lotnictwa, zarówno w skali taktycznej jak i operacyjnej. Nowa technika bojowa stawiała nowe wymagania sztabom lotniczym. Wprowadzano do nich komputery, mechanizację pracy, doskonalsze środki łączności radiowej i przewodowej. Wyposażenie sztabów w środki wspomagające ich pracę nie wpłynęło w sposób zasadniczy na struktury organizacyjne sztabów lotniczych, przyczyniło się natomiast do udoskonalenia metod pracy.

W siłach powietrznych utrzymywane były związki operacyjne, taktyczne i oddziały lotnicze. Istniejące w ich strukturach organizacyjnych sztaby miały szerokie kompetencje. Stanowiska w tych sztabach obsadzono wykwalifikowanymi, przygotowanymi do pracy pokojowej i bojowej, oficerami. Przykładami rozwiązań strukturalnych są: armia lotnictwa taktycznego, dywizja lotnicza oraz skrzydło lotnicze.

Armia lotnictwa taktycznego (ALT) (strukturę organizacyjną sztabu przedstawia rys. 2.29), jest związkiem operacyjnym i może prowadzić zaczepne i obronne operacje powietrzne samodzielnie lub we współdziałaniu z siłami lądowymi. W skład ALT wchodzi związki taktyczne i samodzielne oddziały różnych rodzajów lotnictwa oraz oddziały zabezpieczenia. ALT może mieć w swoim składzie oddziały lotnictwa pomocniczego i jednostki pocisków manewrujących. Liczba eskadr bojowych w poszczegól-

Rys. 2.29. ORGANIZACJA SZTABU 17 ALT SIŁ POWIETRZNYCH STANÓW ZJEDNOCZONYCH W EUROPIE

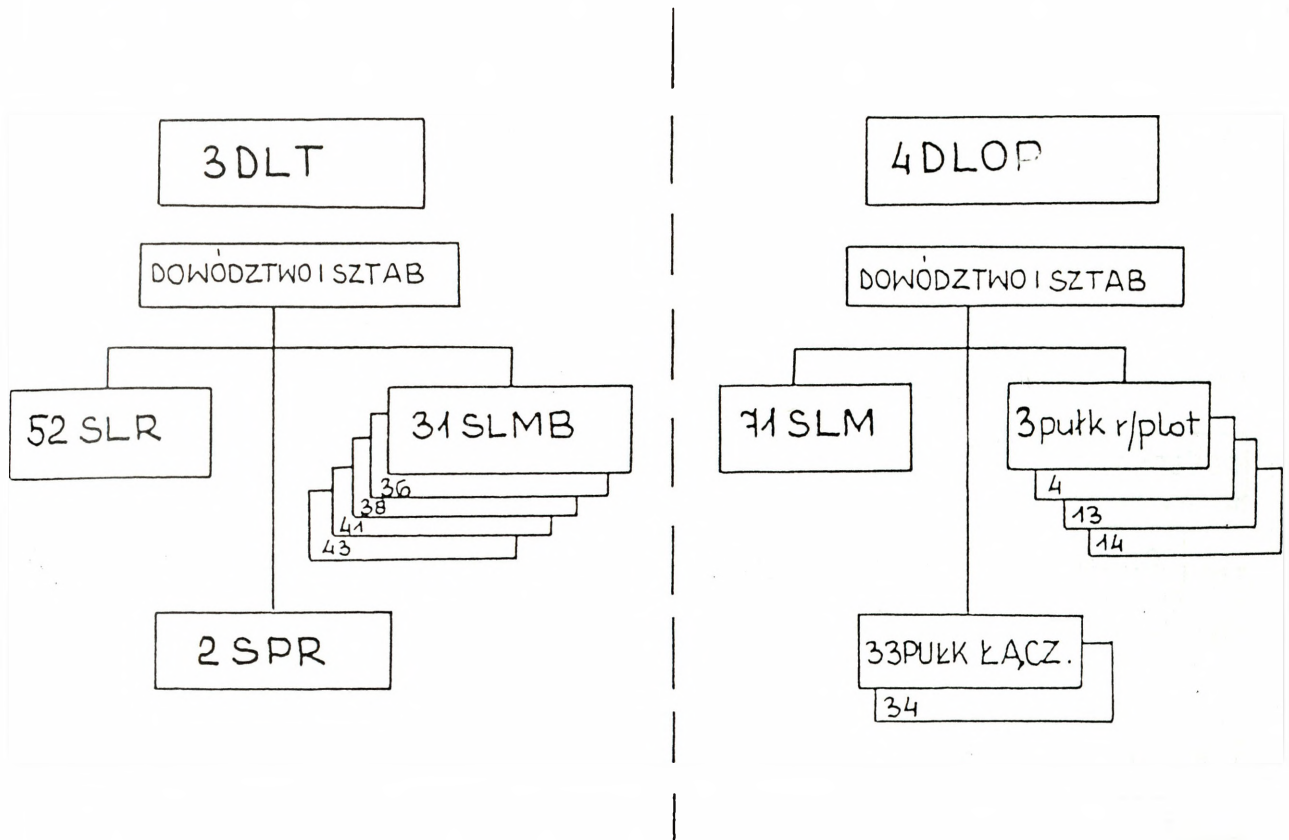


Na podstawie - Informator o siłach zbrojnych Stanów Zjednoczonych

nych armiach lotnictwa taktycznego jest różna i zależy od roli oraz wykonywanych przez nie zadań.

Dywizja lotnicza - rys. 2.30., jest taktycznym związkiem lotniczym.

Rys. 2.30. STRUKTURA ORGANIZACYJNA DYWIZJI

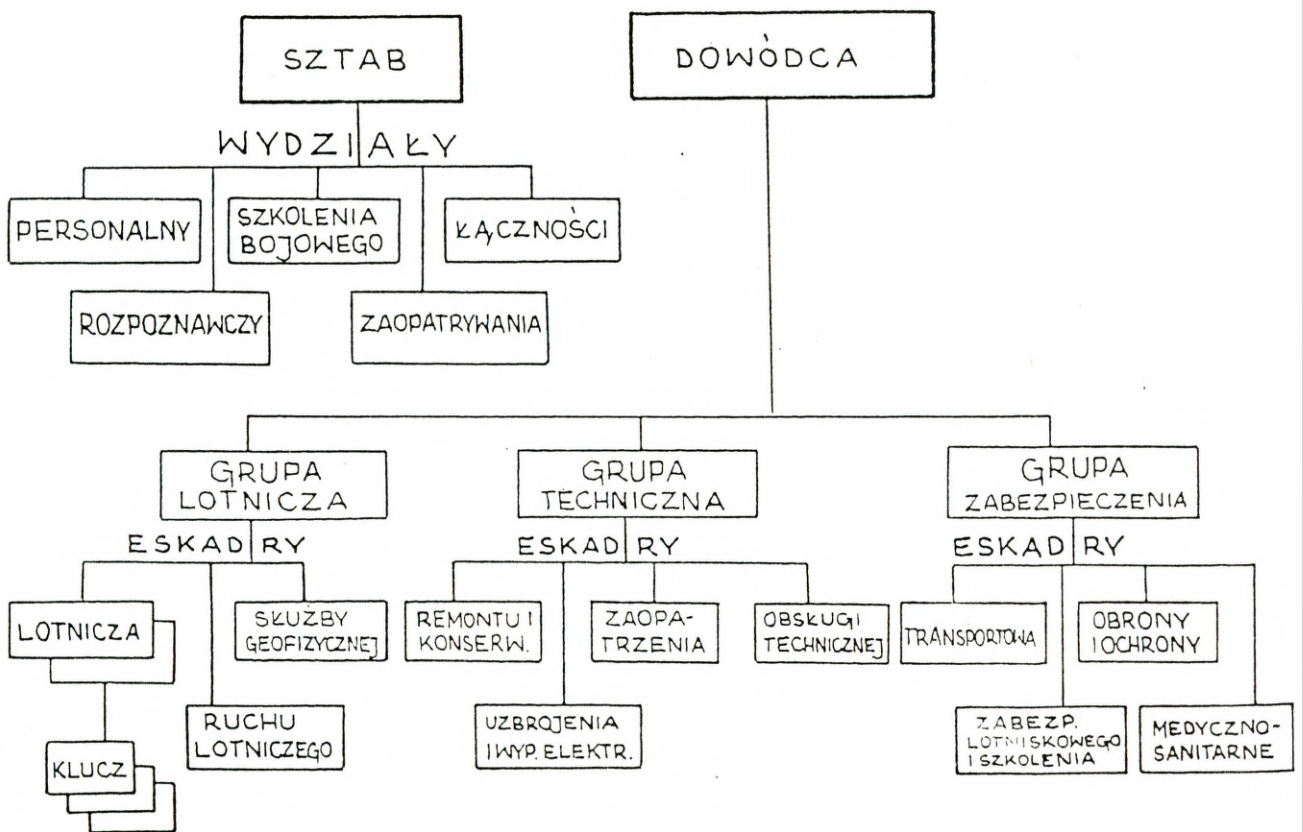


Na podstawie - Informator o siłach zbrojnych REPUBLIKI FEDERALNEJ NIEMIEC.

W jej skład może wchodzić od 2 do 5 skrzydeł lotniczych i samodzielne eskadry oraz oddziały (pododdziały) zabezpieczenia. W skład poszczególnych dywizji mogą wchodzić również jednostki przeciwlotnicze i radiotechniczne oraz pocisków rakietowych.

Skrzydło lotnicze - rys. 2.31., jest podstawowym oddziałem taktycznym przeznaczonym do prowadzenia samodzielnych działań bojowych.

Rys. 2.31. STRUKTURA ORGANIZACYJNA SKRZYDŁA LOTNICZEGO RFN



Na podstawie - Informator o Siłach Zbrojnych Republiki Federalnej Niemiec

W skład skrzydła wchodziły pododdziały bojowe (2-4 i więcej eskadr lotniczych), techniczne, administracyjne, zaopatrywania i medyczne. Najczęściej pododdziały zaopatrywania tworzą samodzielne skrzydło lub grupę zabezpieczenia podległą dowódcy bazy lotniczej. Na każdym szczeblu dowodzenia występuje sztab lotniczy o określonych funkcjach, wypełniający określone zadania w ramach swoich kompetencji. Sztaby te jako organa dowodzenia lotnictwem wymagają by stanowiska służbowe obsadzone były odpowiednio przygotowanymi oficerami. Do pracy w sztabach lotniczych różnych szczebli oficerowie są specjalnie dobierani (w systemie obowiązującego w danym kraju doboru), w zależności od szczebla dowodzenia - kształceni w różnych uczelniach. Często dobór polega na zatrudnianiu w sztabach doświadczonych pilotów bojowych¹.

W Polsce po zakończeniu działań wojennych stan ilościowy lotnictwa uległ zmniejszeniu, a w latach pięćdziesiątych nastąpiła jego rozbudowa. Wyposażone w sprzęt bojowy produkcji radzieckiej, zaczęło przezbierać się na samoloty odrzutowe od 1950 roku². Struktura organizacyjna oddziałów i związków taktycznych lotnictwa wzorowana była całkowicie na rozwiązaniach radzieckich.

Zadaniami powojennego lotnictwa były: osłona wojsk lądowych i marynarki wojennej oraz ich wsparcie w prowadzonych działaniach bojowych. Najwyższym szczeblem dowodzenia - szczeblem

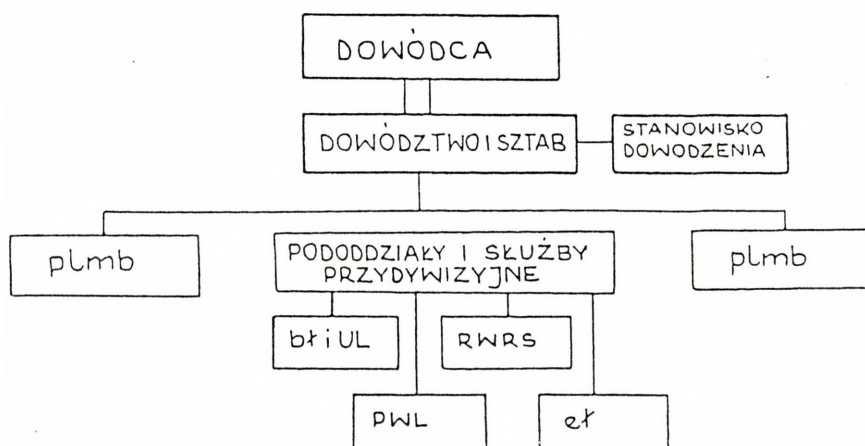
¹Na podstawie wniosków z rozmowy z amerykańskim oficerem - mjr. Gregiem Short'em pilotem biorącym udział w wojnie w Zatoce Perskiej, a następnie pracującym jako oficer sztabu w Wiesbaden w Dowództwie Wojsk USA w Europie.

²Krzemiński Cz., Polskie lotnictwo wojskowe 1945-1980, Warszawa 1989, s. 22.

operacyjnym było Dowództwo Wojsk Lotniczych. W strukturze organizacyjnej lotnictwa występowały związki operacyjno-taktyczne - korpusy, związki taktyczne - dywizje oraz oddziały - pułki, a także pododdziały. Na każdym szczeblu dowodzenia istniał sztab lotniczy, którego struktura organizacyjna wzorowana była na radzieckich strukturach sztabów lotniczych. W jej rozwiązaniach klasycznych w sztabie związku taktycznego występowały: wydział operacyjny, wydział rozpoznawczy, wydział łączności i ubezpieczenia lotów itd.

W rozwiązaniach strukturalnych w lotnictwie polskim na uwagę zasługują dwa szczeble dowodzenia - związek taktyczny i oddział lotniczy. Związek taktyczny lotnictwa - dywizja lotnictwa myśliwsko-bombowego (DLMB), przeznaczony jest do wsparcia działań wojsk lądowych oraz marynarki wojennej. W skład DLMB wchodzi - rys. 2.32. - w zależności od posiadanej techniki bojowej, dwa - trzy pułki lotnictwa myśliwsko-bombowego, pododdziały zabezpieczenia i zaopatrzenia oraz sztab.

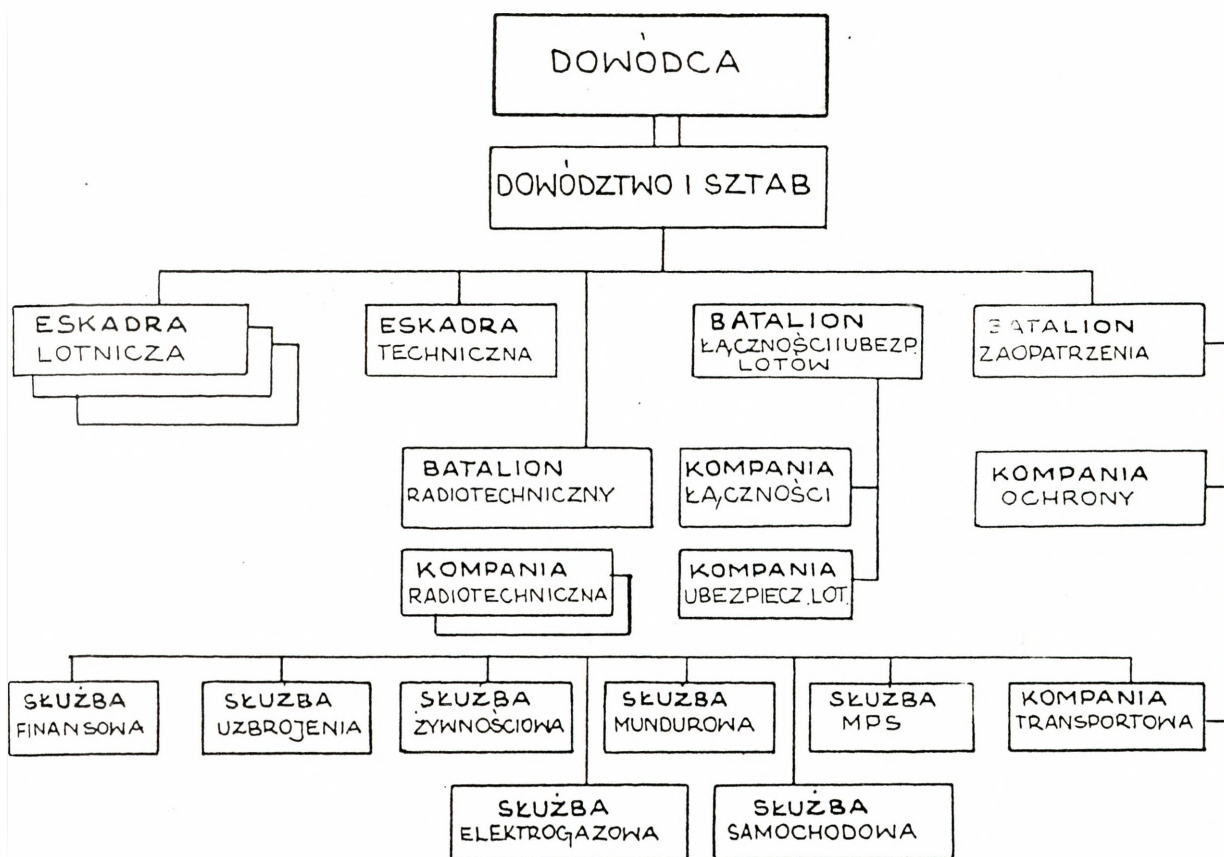
Rys. 2.32. PRZYKŁADOWA STRUKTURA ORGANIZACYJNA DYWIZJI LOTNICTWA MYŚLIWSKO-BOMBOWEGO



Zadaniem sztabu jest w warunkach pokojowych koordynowanie działalności szkoleniowej podległych oddziałów i pododdziałów, nadzorowanie realizacji szkolenia, w warunkach wojny planowanie, organizowanie i kierowanie podległymi siłami w realizowaniu zadań bojowych.

Oddział lotniczy - pułku lotnictwa myśliwskiego (plm), jest podstawowym oddziałem taktycznym i administracyjnym lotnictwa, przeznaczonym do prowadzenia samodzielnych działań bojowych. W skład plm (rys. 2.33.) wchodzi dwie-trzy eskadry lotnicze, pododdziały techniczne i zabezpieczenia oraz sztab.

Rys.233. STRUKTURA ORGANIZACYJNA PUŁKU LOTNICTWA MYŚLIWSKIEGO



Zadania pułku wykonują w zasadzie poszczególne eskadry lotnicze, w niektórych sytuacjach pułk może działać całością sił. Sztab pułku przeznaczony jest do planowania, organizowania, wszechstronnego zabezpieczenia oraz dowodzenia działalnością oddziału lotniczego, tak w warunkach pokojowych jak i podczas wojny.

W wyniku reorganizacji i na podstawie wpływających z użycia lotnictwa wniosków ukształtował się sztab lotniczy szczebla taktycznego. Na uwagę zasługują jego funkcje: dowodzenia, organizatorsko-administracyjna i dydaktyczna.

Funkcja dowodzenia obejmuje całokształt kierowania działalnością bojową pułku oraz przygotowanie sił i środków pułku do tej działalności.

Funkcja organizatorsko-administracyjna swoimi treściami obejmuje całokształt działalności sztabu, związany z organizacyjnym i administracyjnym kierowaniem życiem pułku.

Funkcja dydaktyczna sztabu nakierowana jest oprócz planowania szkolenia sztabów osobowych, również na prowadzenie tych szkoleń przez oficerów sztabów, a także na realizowanie wewnętrznego szkolenia i doskonalenia swoich oficerów.

Rozwijające się lotnictwo i jego sztaby wymagały podjęcia wysiłku organizacyjnego, ukierunkowanego na przygotowanie kadr dla rozwijającego się rodzaju sił zbrojnych.

Zgodnie z rozkazem Naczelnego Dowódcy Wojska Polskiego nr 91 z 31 października 1944 r. w Zamościu powołano Wojskową Szkołę Lotniczą Wojska Polskiego (WSL WP). Całkowite zakończenie jej organizacji potwierdzone zostało rozkazem Dowódcy Lotnictwa Wojska Polskiego nr 033 z 22 grudnia 1944 r.,

w którym zostały również określone zadania szkoleniowe na 1945 rok.

Już w roku 1946 podjęto pierwsze kroki w celu przygotowania w polskich szkołach lotniczych średniego personelu dowódczego, sztabowego i technicznego. Grupa oficerów polskich - wysłana na studia do ZSRR, miała je kończyć począwszy od 1950 r. i dlatego niezbędną kadrami kierowniczą szczebla pułku i eskadry postanowiono przeszkolić w szybkim tempie na specjalnych wyższych kursach w Oficerskiej Szkole Lotniczej i w Technicznej Szkole Lotniczej.

W styczniu 1947 roku w dęblińskiej Oficerskiej Szkole Lotniczej zorganizowano kurs dowódców pułków i oficerów sztabu. Kształcono 69 słuchaczy przybyłych z jednostek wojsk lotniczych, wojsk lądowych oraz z Ministerstwa Bezpieczeństwa Publicznego. Łącznie na dwóch turnusach w latach 1947-1948 przeszkolono 119 oficerów na stanowiska dowódców i oficerów sztabu¹.

Podobne kursy były także organizowane w późniejszych latach.

Przyjęty system kształcenia kadr lotniczych (przede wszystkim personelu latającego i technicznego) odpowiadał wymogom i potrzebom polskiego lotnictwa wojskowego końca lat czterdziestych.

Mimo tego, że główny wysiłek szkoleniowy skierowany był

¹Krzemiński Cz., op.cit., s.63.

na wyszkolenie w możliwie krótkim czasie niezbędnej liczby personelu latającego; istniał w tym okresie (lata 1947-1949) w strukturze organizacyjnej Oficerskiej Szkoły Lotniczej - kurs Oficerów Sztabu jako jedna z jej komórek¹.

Fakt ten pozwala sądzić, że do 1950 r. w polskim szkolnictwie lotniczym istniała komórka zajmująca się permanentnie kształceniem oficerów sztabów lotniczych.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że od 3.1.1953 r. w Akademii Sztabu Generalnego Wojska Polskiego rozpoczęła kształcenie pierwsza grupa oficerów wojsk lotniczych na specjalnym Wyższym Kursie Doskonalenia.

Badania wykazują, że wraz z wprowadzeniem do jednostek lotniczych nowej techniki bojowej (samoloty odrzutowe a później samoloty naddźwiękowe) zmieniała się taktyka prowadzenia walki przez lotnictwo, a także wymagania w stosunku do kadry oficerskiej na stanowiskach dowódczych i sztabowych. Powodowało to zmiany w systemie kształcenia kadr lotniczych, które objęły również Oficerską Szkołę Lotniczą, podniesioną w 1968 roku do rangi Wyższej Oficerskiej Szkoły Lotniczej.

Uczelnia ta kształciła podchorążych w specjalnościach pilot samolotu i nawigator latający, a 2 listopada 1971 r. studia w Wyższej Oficerskiej Szkole Lotniczej rozpoczęli podchorążowie specjalności "nawigator stanowisk dowodzenia", przemianowanej w 1973 r. na "nawigator-oficer sztabu"².
Studia literatury źródłowej wskazują, że był to pierwszy w

¹Krzemiński Cz., op.cit., s. 66.

²Autor 2.11.1971 r. rozpoczął studia w WOSL na omawianym kierunku.

historii polskiego szkolnictwa lotniczego stały kierunek kształcenia oficerów dla sztabów lotniczych szczebla taktycznego.

Treści programów kształcenia tej specjalności początkowo tylko nieznacznie różniły się od programów kształcenia specjalności "pilot samolotu" i "nawigator latający"¹. Z biegiem czasu jednak program kształcenia specjalności "nawigator-oficer sztabu" ulegał znacznym zmianom². Przechodząc różne koleje losu i zmiany nazwy, ten kierunek studiów w Wyższej Oficerskiej Szkole Lotniczej pozostał do dnia dzisiejszego pod nazwą "oficer sztabu".

Grupy szkoleniowe tej specjalności złożone były w znacznej części z tych podchorążych, którzy z różnych względów nie mogli podjąć, bądź kontynuować studiów w specjalności "pilot" lub "nawigator". Ciągłe zmiany stanu osobowego grup, przybywanie i ubywanie nowych kolegów nie najlepiej motywowały stałych członków grupy do pracy.

Dobór kandydatów na ten kierunek studiów nazwać można dobo-rem negatywnym.

Takie podejście do problemu doboru oraz niemożliwe wręcz określenie predyspozycji kandydata na podchorążego do pracy w sztabie lotniczym po ukończeniu studiów w Wyższej Oficerskiej Szkole Lotniczej i związany z tym ściśle poziom przygotowania absolwentów tej specjalności spowodowały konieczność dokończenia tych oficerów na kolejnym szczeblu systemu kształcenia kadr lotniczych.

¹Porównaj załączniki nr 13 i nr 14.

²Patrz załącznik nr 15.

W latach 1958-1973 rolę pośredniego szczebla kształcenia spełniało Centrum Szkolenia Lotniczego, utworzone z myślą o doskonaleniu teoretycznych i praktycznych umiejętności personelu latającego (nazwano je nawet Wyższą Szkołą Pilotów), periodycznie obejmując swoim działaniem również kształcenie oficerów sztabów lotniczych¹.

W miejsce rozwiązanego Centrum Szkolenia Lotniczego powołano Centrum Doskonalenia Lotniczego. Miało ono zapewnić spójność systemu kształcenia i być pośrednim ogniwem pomiędzy uczelnią wyższą (WOSL) a studiami dowódczo-sztabowymi w Akademii Sztabu Generalnego Wojska Polskiego.

Kształcenie oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego miało i ma na celu głównie "przygotowanie ich do samodzielnej pracy sztabowej w pułku lotniczym na stanowiskach oficerów operacyjnych, rozpoznawczych i na stanowiskach dowodzenia oraz szefów sztabów pododdziałów wsparcia logistycznego"².

Również sztaby lotnicze w polskim lotnictwie wojskowym zaczynają być nasycane coraz doskonalszymi środkami technicznymi wspomagającymi ich pracę. Na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych do sztabów wprowadzane są komputery. Sztaby zaczynają dysponować wysoce efektywnymi środkami dowodzenia. Powoduje to poszukiwanie doskonalszych metod ich pracy, a od oficerów sztabów wymaga się lepszego przygotowania do wykonywania obowiązków służbowych.

¹Krzemiński Cz., op.cit., s. 69.

²Kozieł J., Współczesny oficer sztabu szczebla taktycznego, PWL i OP nr 11/1992 r.

x

x

x

Wraz z rozwojem lotnictwa tak pod względem ilościowym jak i jakościowym powstawały, rozwijały i kształtowały się sztaby lotnicze na szczeblu operacyjnym, operacyjno-taktycznym i taktycznym. Wraz z rozwojem sztabów lotniczych, podyktowanym wzrastającymi zadaniami wykonywanymi przez lotnictwo, kształtowały się funkcje tych lotniczych organów dowodzenia. Z czasem ukształtowały się one jako funkcje dowodzenia, organizatorsko-administracyjne i dydaktyczne. Wraz z ukształtowaniem się funkcji sztabów rośnie również ich ranga w strukturach organizacyjnych lotnictwa. Sztaby przygotowują, a często inspirują swoimi wnioskami z oceny sytuacji decyzje dowódców, zapewniając po podjęciu również ich realizację. Te zadania i taka rola w dniu dzisiejszym jest już jednoznacznie wykrystalizowana. Jak pisał S. Sztemienko, "sztaby stopniowo z organów administracyjnych przeistoczyły się w automatyczne organa organizacji i dowodzenia działaniami bojowymi wojsk"¹.

Wprowadzana nowa technika bojowa, automatyzacja i komputeryzacja procesów kierowania, zarządzania oraz dowodzenia, a także podyktowane tym zmiany spowodowały konieczność poszukiwania rozwiązań przygotowania oficerów sztabu.

W początkowym okresie działalności lotnictwa wojskowego dobór oficerów do pracy w sztabach lotniczych był przypadkowy, tym samym nie widziano również potrzeby kształcenia specjalistycznego takich oficerów. Z czasem jednak, wraz ze wzrostem znaczenia sztabów i stopnia skomplikowania zadań przez nie

¹Sztemienko S., Jeszcze raz o Sztabie Generalnym, Warszawa 1976, s. 321.

wykonywanych, stwierdzono, że oficer sztabu musi być dobierany i przygotowany. Oficerami sztabów powinni być "ludzie utalentowani, inteligentni, o szybkiej orientacji, wnikliwym umyśle, konsekwentni w działaniu, zdolni do samodzielnego myślenia i mający swoje zdanie. Powinni oni mieć odwagę prezentowania własnych poglądów"¹. Poszukiwano więc sposobów i metod doboru, stawał się on coraz bardziej usystematyzowany. Wraz z nim kształtowało się także, chociaż w różny sposób, kształcenie oficerów sztabów lotniczych.

Wnioski wypływające z badań sugerują, że tylko potraktowanie priorytetowe problemu przygotowania kandydatów na oficera sztabu lotniczego zapewni sztabom pełne możliwości wykonania stawianych im zadań.

Wielu autorów, zajmujących się procesami kierowania, zarządzania czy dowodzenia w sposób jednoznaczny podkreśla, że konieczne jest ustawiczne kształcenie i doskonalenie kadr. Jest to podyktowane nieustannymi zmianami w technice bojowej, w technice użytkowanej przez sztaby, w sztuce operacyjnej i taktyce lotnictwa oraz innych rodzajów sił zbrojnych. Stwierdza się, że "by zapewnić zgodność dowodzenia z możliwościami wojsk trzeba systematycznie doskonalić metody pracy sztabów, ulepszać ich strukturę organizacyjną i odpowiednio szkolić kadry"².

Przyjmując, że strony walczące na współczesnym polu walki dysponować będą równorzędnym potencjałem bojowym, założyć

¹Orzechowski J., Dowodzenie i sztaby, t. 2, Warszawa 1975, s. 55.

²Gołąb Z., Kołcz S., Współczesne dowodzenie wojskami, Warszawa 1974, s. 38.

można, że walka rozegra się w sferze intelektualnej dowódców i oficerów sztabów. Przewidując, że "walka to przede wszystkim sprzeczność interesów, to walka intelektów"¹, zakłada się także ukierunkowanie procesu przygotowania oficerów sztabów na rozwijanie ich intelektualnych możliwości.

Zasadne będzie w związku z tym stwierdzenie, że dobrze zrealizowany proces doboru i kształcenia oficerów sztabów lotniczych, gwarantuje właściwe wykonanie stojących przed tymi sztabami zadań szkoleniowych, administracyjnych i bojowych. Podstawę procesu przygotowania oficera sztabu lotniczego stanowią sprecyzowane, ukształtowane przez historię działalności sztabów, wymagania stawiane pracującym w nich oficerom. Wymagania te rosły proporcjonalnie do zadań i obowiązków stawianych oficerom sztabów lotniczych. Określano je zarówno w zakresie wiedzy i umiejętności, jak również pod względem cech osobowości oficerów sztabów. Stały się one z biegiem czasu głównymi kryteriami doboru oficerów do pracy w sztabach, dyktowały treści kształcenia oraz doskonalenia. Ich wypełnienie stało się "gwarancją" wysokiej sprawności sztabów lotniczych szczebla taktycznego. Zaprezentowany rozwój i pozycja sztabów stanowią swego rodzaju ukierunkowanie do opracowania współczesnych wymagań stawianych oficerowi sztabu lotniczego szczebla taktycznego.

¹ Iwanow D., Sawielew W., Szemański P., Osnovy uprawlenija wojskami w boju, Moskwa 1977, s. 35.

3. WYMAGANIA STAWIANE OFICEROWI SZTABU LOTNICZEGO SZCZEBLA TAKTYCZNEGO

Doświadczenia wykorzystania lotnictwa podczas drugiej wojny światowej oraz w konfliktach powojennych wpłynęły na kształtowanie się struktur organizacyjnych związków taktycznych i związków operacyjnych lotnictwa. Wpływ na ich kształtowanie się miało także wprowadzanie coraz nowszego sprzętu bojowego oraz jego sukcesywne modernizowanie. Wraz z kształtowaniem się struktur organizacyjnych lotnictwa formowały się również jego organa dowodzenia, w tym także sztaby szczebla taktycznego.

Generalne wymagania stawiane sztabom oraz miejsce jakie zajmowały w strukturach dowództw ukształtowały ich funkcje i zadania w zakresie dowodzenia, administrowania i szkolenia, zarówno w czasie pokoju, jak i podczas wojny. Współczesne warunki prowadzenia działań bojowych przez lotnictwo wpływają na warunki realizowania tych zadań. Praca organów dowodzenia ma charakter pracy zespołowej, zadania realizowane są często w deficycie czasu. Zadania sztabów realizowane są w warunkach ciągłego zagrożenia oraz w niejasnej, dynamicznie zmieniającej się sytuacji taktycznej. Z treści funkcji organów dowodzenia lotnictwem wynikają wymagania stawiane oficerom sztabów wszystkich szczebli dowodzenia, w tym również szczebla taktycznego.

Odnoszą się one zarówno do strony merytorycznej funkcji i zadań sztabów, jak również strony metodycznej pracy ich ofice-

rów, dotyczą one umiejętności posługiwania się wyposażeniem sztabów wspomagającym pracę sztabowo-biurową oraz innych czynników wpływających na pracę oficerów sztabów.

Wymagania stawiane oficerom sztabów służą także do określenia kwalifikacji pożądanych u oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego.

Zagadnienia te, jako wyniki przeprowadzonych badań stanowią treść niniejszego rozdziału.

3.1. F u n k c j e i z a d a n i a w s p ó ł c z e - s n e g o s z t a b u l o t n i c z e g o s z c z e b l a t a k t y c z n e g o

Dowodzenie zawsze miało decydujący wpływ na osiągnięcie zwycięstwa w walce. Zawsze też utożsamiano je z działalnością dowódców i sztabów.

Sztab w strukturze oddziału lotniczego zajmuje szczególne miejsce. Jest organem, który gromadzi wszelkie niezbędne informacje napływające od podwładnych i przełożonych, analizuje je i selekcjonuje, przekazuje polecenia i składa meldunki, planuje i organizuje oraz nadzoruje z ramienia dowódcy wykonanie zadań. Współcześnie sztab lotniczy przeznaczony jest do wsparcia dowódcy w zakresie planowania, organizowania i prowadzenia działań bojowych. W okresie pokoju jest on organizatorem szkolenia pododdziałów i służb oraz administratorem codziennej działalności oddziału lotniczego.

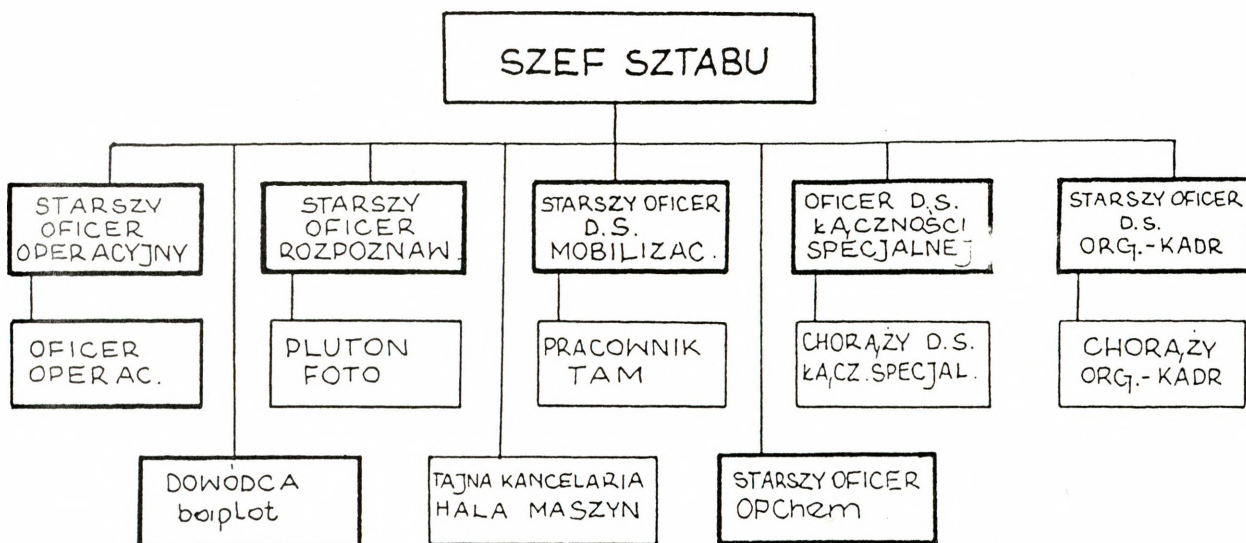
Dynamiczny rozwój techniki bojowej, wciąż rosnące tempo współczesnych działań, nowe sposoby wykonywania zadań, zmie-

niający się nieustannie obraz współczesnego pola walki, spowodowały konieczność wyposażenia sztabów w nowoczesne środki techniczne wspomagające ich pracę. Zwiększone możliwości sztabów w zakresie gromadzenia, analizowania i przekazywania informacji stały się przyczyną dalszego wzrostu ich znaczenia w procesie dowodzenia lotnictwem we współczesnej walce.

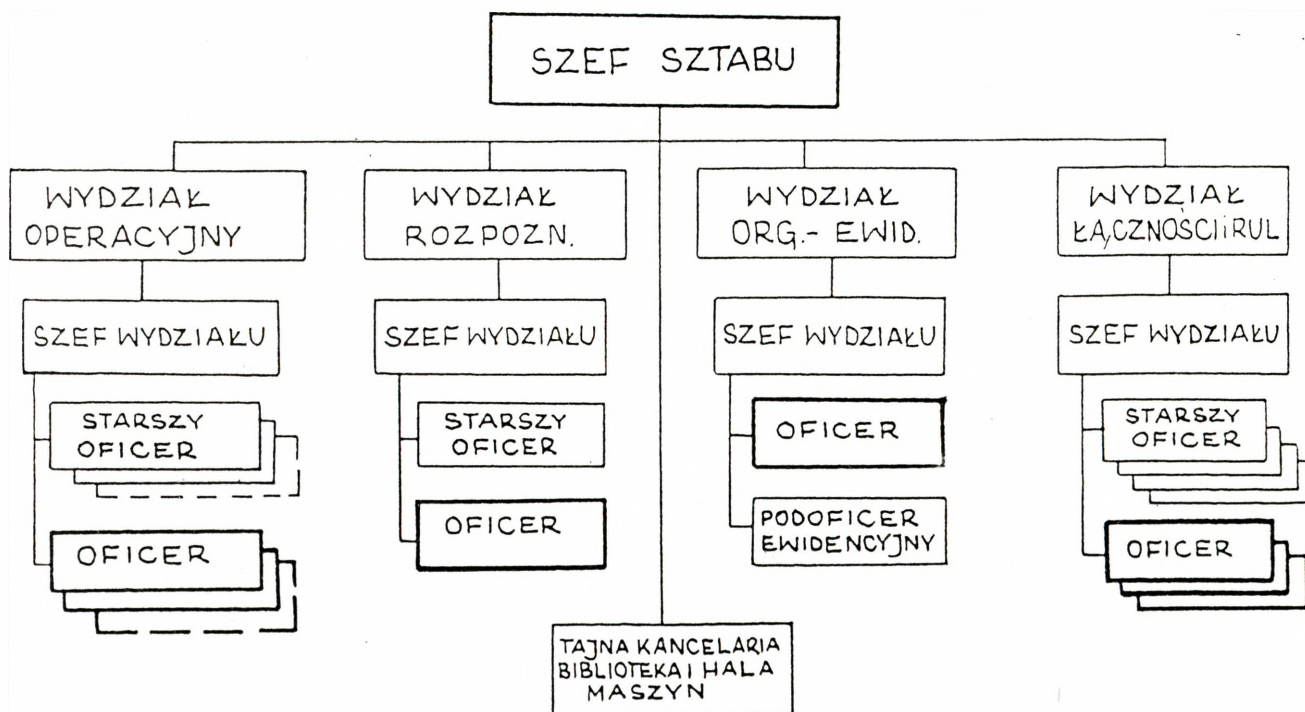
Sztaby jako organa dowodzenia przygotowywały, a często inspirowały swoimi wnioskami z oceny sytuacji, decyzję dowódcy. Ich zadaniem było także zapewnienie realizacji tej decyzji po jej podjęciu. Taką rolę spełniają sztaby po dzień dzisiejszy we wszystkich armiach świata. Sztab w czasie pokoju stał się organem przygotowującym pododdziały do wykonania zadań bojowych, administrującym i kierującym życiem jednostki lotniczej oraz organizującym proces szkolenia. Jego obsadę stanowią oficerowie z wykształceniem dowódczo-sztabowym (od szczebla związku taktycznego wzwyż). W oddziale lotniczym zdecydowana większość oficerów sztabu to absolwenci szkół oficerskich. W większości przypadków, jedynym oficerem z przygotowaniem dowódczo-sztabowym w sztabie tego szczebla dowodzenia jest szef sztabu. Oficerowie sztabów lotniczych wykonują swoje zadania w pionach: operacyjnym, rozpoznawczym, mobilizacyjnym, kadrowym, łączności, logistycznym i technicznym. W zależności od szczebla dowodzenia ilość oficerów sztabu w poszczególnych pionach jest różna. Przykładowa struktura organizacyjna sztabu pułku lotniczego przedstawiona została na rys. 3.1., natomiast rys. 3.2. ilustruje przykładową strukturę organizacyjną sztabu dywizji lotniczej. Na obu rysunkach zasygnalizowano miejsca pracy oficerów bez wykształcenia dowódczo-sztabowego.

Jako przykłady wykorzystane zostały, nie istniejące od 1990r., struktury organizacyjne Wojsk Lotniczych.

Rys.3.1 PRZYKŁADOWA STRUKTURA ORGANIZACYJNA SZTABU PUŁKU LOTNICZEGO

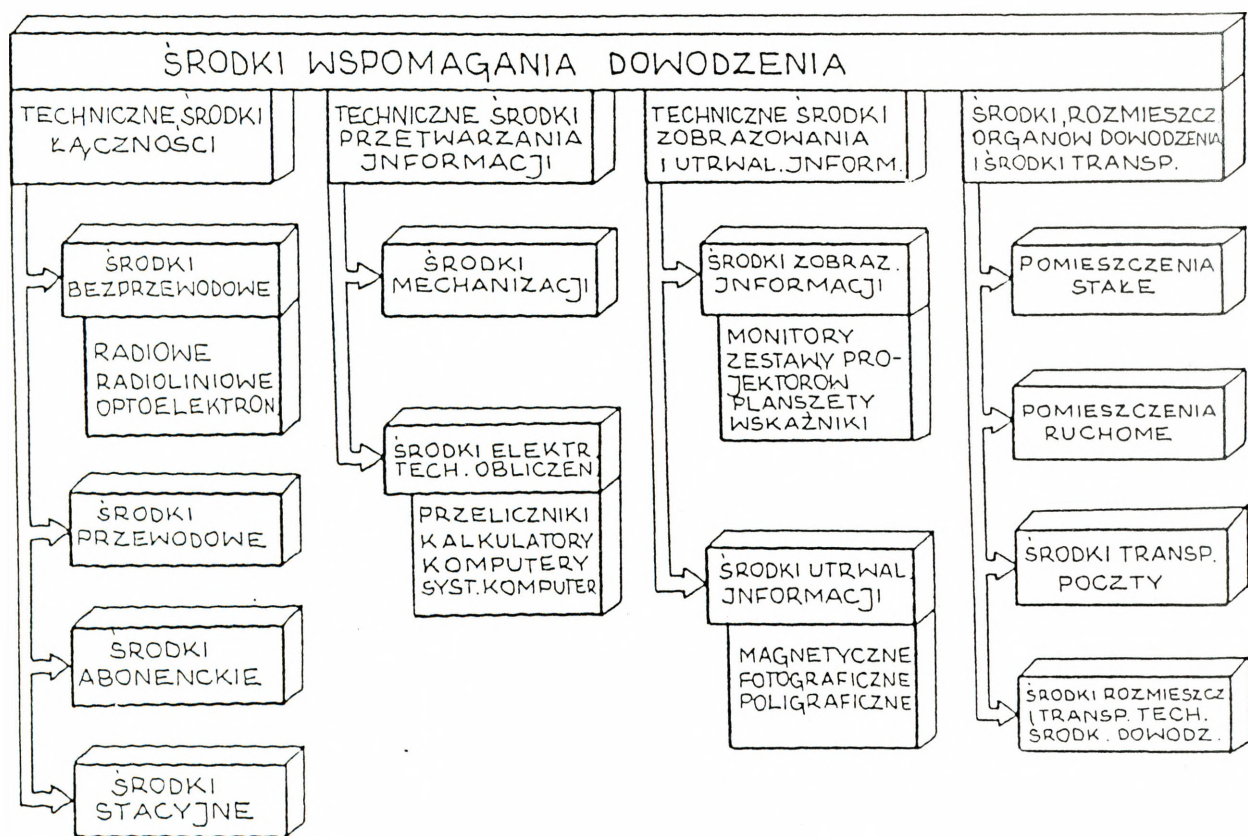


Rys.3.2 PRZYKŁADOWA STRUKTURA ORGANIZACYJNA SZTABU DYWIZJI LOTNICZEJ



Szereg skomplikowanych i trudnych zadań rozwiązywanych przez sztab lotniczy spowodował wyposażenie ich w nowoczesne środki łączności, technikę komputerową oraz inne urządzenia techniczne wspomagające pracę oficerów sztabów. Tabela 6 ilustruje jakość środków technicznych, którymi dysponuje sztab oddziału lotniczego.

Tab.6. ŚRODKI WSPOMAGANIA DOWODZENIA W SZTABIE PUŁKU LOTNICZEGO



Przeprowadzane na przestrzeni lat zmiany struktur organizacyjnych sztabów lotniczych oraz sukcesywne wzbogacanie ich wyposażenia były wynikiem zmieniającego się przeznaczenia tych organów dowodzenia. Zmiany te spowodowały, że zakres

obowiązków spoczywający na sztabach stopniowo zaczął przeras-
tać możliwości pracujących w nich oficerów. Coraz wyraźniej
widoczna stawała się konieczność ich odpowiedniego, ukierun-
kowanego przygotowania. Wzrost obowiązków był także rezulta-
tem ukształtowania się funkcji sztabu lotniczego szczebla
taktycznego.

Badania materiałów źródłowych, obserwacja pracy sztabów w
codziennej działalności oraz podczas ćwiczeń, rozmowy i wy-
wiady, a także własne doświadczenie i przemyślenia wskazują,
że współcześnie sztab lotniczy szczebla taktycznego spełnia
trzy zasadnicze funkcje. Są to: f u n k c j a
d o w o d z e n i a, f u n k c j a o r g a n i z a t o r -
s k o - a d m i n i s t r a c y j n a i f u n k c j a
d y d a k t y c z n a - rys. 3.3. Badania wykazały, że f u n -
k c j a d o w o d z e n i a obejmuje następujące
z a d a n i a:

- zapewnienie pododdziałom i służbom warunków utrzymania
wysokiego stopnia gotowości bojowej potrzebnej do wykonywania
zadań;

- zbieranie i opracowywanie danych o położeniu i stanie
wojsk własnych i przeciwnika oraz warunkach działań, mel-
dowanie wniosków z ich analizy;

- planowanie działań bojowych;

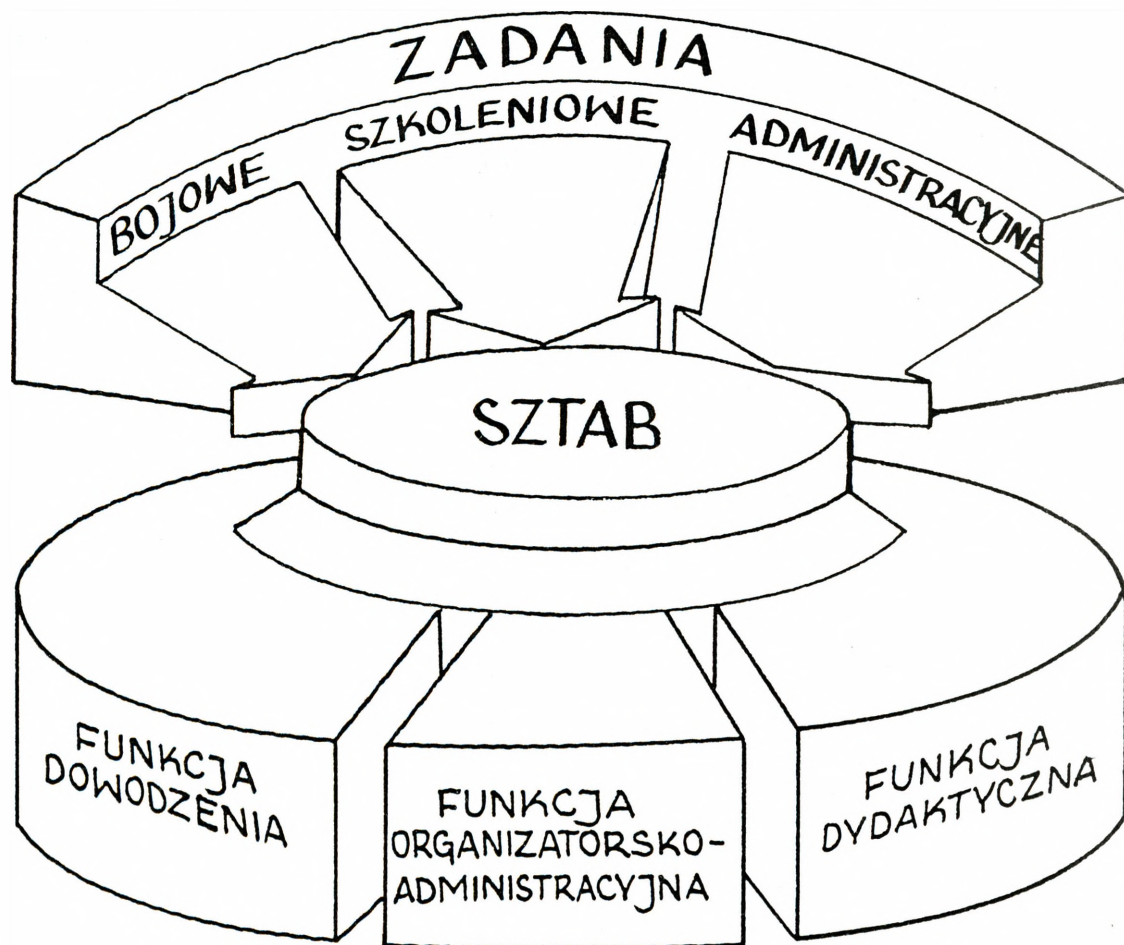
- organizowanie dowodzenia;

- organizowanie i utrzymanie współdziałania wewnątrz od-
działu lotniczego i z sąsiadami;

- organizowanie zabezpieczenia wykonania zadań bojowych;

- udzielanie pomocy podległym pododdziałom w przygotowaniu

Rys. 3.3. ZADANIA I FUNKCJE SZTABU



i wykonywaniu zadań bojowych;

- kontrolowanie jakości i terminowości wykonania zadań przez pododdziały i służby;

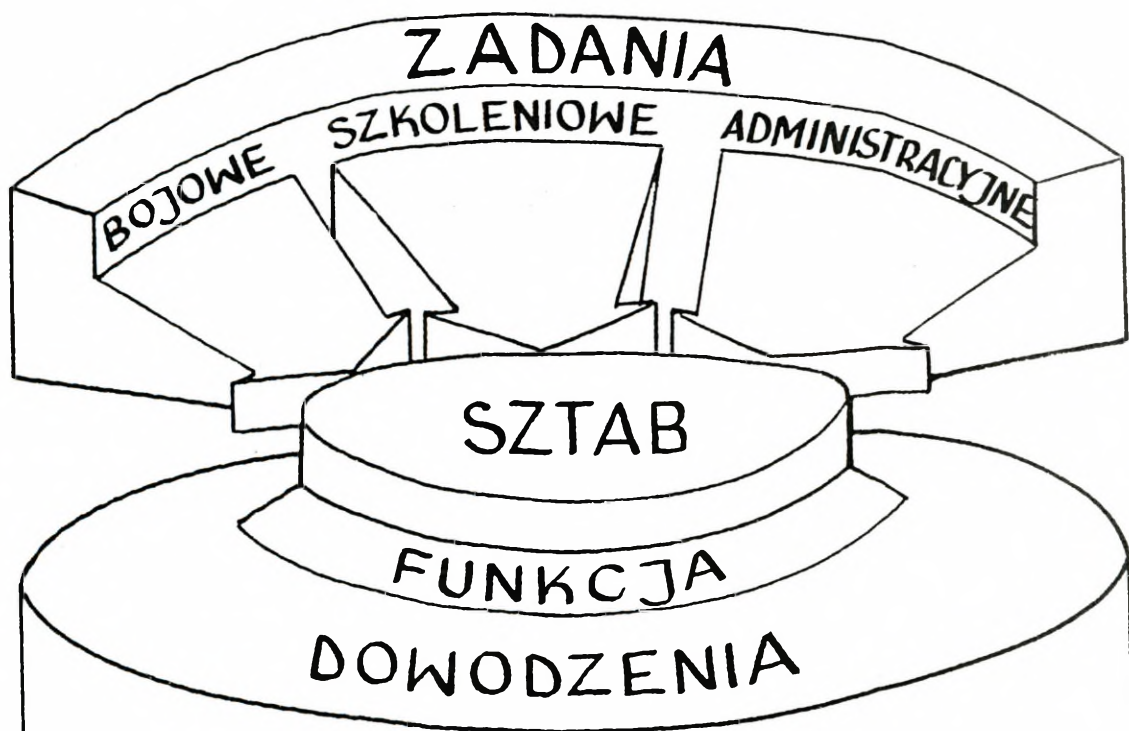
- opracowywanie i przekazywanie meldunków i sprawozdań do sztabu nadrzędnego;

- informowanie podwładnych i sąsiadów o rozwoju sytuacji taktycznej, a także studiowanie i rozpowszechnianie doświadczeń bojowych.

Zadania te, wynikające z zaleceń i rozkazów dowódcy realizowane są częściowo już w czasie pokoju, a wszystkie podczas prowadzenia działań wojennych. Stanowią one jednocześnie treść funkcji dowodzenia przedstawioną na rys. nr 3.4. Jej zasadniczym celem jest takie przygotowanie pododdziałów i służb do wykonania zadań bojowych oraz takie ich zaplanowanie i zorganizowanie, by uzyskać najważniejszy oczekiwany rezultat - zwycięstwo w walce.

Już w czasie pokoju sztab oddziału lotniczego określa zadania pododdziałów i służb w zakresie mobilizacyjnego uzupełnienia ich stanem osobowym i sprzętem, sporządzając plan osiągnięcia wyższych stanów gotowości bojowej oraz mobilizacyjnego rozwinięcia jednostki. Na jego podstawie przydzielone są pododdziałom i służbom szczegółowe zadania oraz limity środków materiałowych oraz czas na wykonanie tych zadań. Sztab odpowiedzialny jest za zgrywanie elementów ugrupowania bojowego podczas wykonywania zadań, planuje więc i realizuje szkolenie lotnicze, techniczne, taktyczne oraz z gotowości bojowej i mobilizacyjnej. W czasie działań bojowych, w ramach zapew-

Rys.3.4. TREŚCI FUNKCJI DOWODZENIA



- ZAPEWNIENIE PODODZIAŁOM I SŁUŻBOM WARUNKÓW UTRZYMANIA WYSOKIEGO STOPNIA GOT. BOJ. DOWYKONYWANIA ZADAŃ.
- ZBIERANIE I OPRACOWYWANIE DANYCH O POŁOŻENIU I STANIE WOJSK WŁASNYCH I PRZECIWNIKA ORAZ WARUNKACH DZIAŁAŃ, MELDOWANIE WNIOSKÓW Z ICH ANALIZY.
- PLANOWANIE DZIAŁAŃ BOJOWYCH.
- ORGANIZOWANIE DOWODZENIA.
- ORGANIZOWANIE I UTRZYMYWANIE WSPÓŁDZIAŁANIA WEWNĄTRZ ODDZ. LOTNICZ. I Z SĄSIADAMI.
- ORGANIZOWANIE ZABEZPIECZENIA WYKONANIA ZADAŃ BOJOWYCH.
- UDZIELANIE POMOCY PODLEGLYM PODODDZIAŁOM W PRZYGOTOWANIU I WYKONYWANIU ZADAŃ BOJOWYCH.
- KONTROLOWANIE JAKOŚCI I TERMINOWOŚCI WYKONANIA ZADAŃ PRZEZ PODODDZIAŁY I SŁUŻBY.
- OPRACOWYWANIE I PRZEKAZYWANIE MELDUNKÓW, SPRAWOZDAŃ DO SZTABU NADRZĘDNEGO.
- INFORMOWANIE PODWŁADNYCH I SĄSIADÓW O SYTUACJI TAKTYCZNEJ, A TAKŻE STUDIOWANIE I ROZPOWSZECZNIANIE DOŚWIADCZEŃ BOJOWYCH.

nienia pododdziałom warunków utrzymania wysokiego stopnia gotowości bojowej do wykonania zadań, określa te zadania oraz organizuje dostarczanie pododdziałom środków materiałowych i bojowych. W razie konieczności uzupełnia również poniesione przez nie straty w ludziach i sprzęcie. Sztab planuje wykonanie zadań bojowych w ten sposób by w miarę możliwości, natężenie działań każdego pododdziału było jednakowe. Gwarantuje przez to warunki, które umożliwiają przygotowanie się do wykonania zadania oraz odpoczynek.

Nieustanne modernizowanie sprzętu bojowego, wprowadzanie do służby coraz doskonalszej techniki i zmieniające się sposoby użycia wojsk w działaniach wojennych powodują, że konieczna jest ciągła analiza możliwości bojowych. Jest to obowiązkiem i zadaniem sztabu lotniczego każdego szczebla dowodzenia. Zadanie to realizowane jest zarówno w czasie pokoju, jak i wojny, podczas prowadzonych ćwiczeń, a także w zaciszu sztabowych kancelarii i gabinetów. Uzyskanie wiarygodnych informacji o potencjalnym przeciwniku jest skomplikowane i pracochłonne. Umiejętność analizowania i oceniania posiadanych informacji jest niemalże sztuką, którą oficerowie sztabu zmuszeni są opanować niemal perfekcyjnie. Niewłaściwie ocenione możliwości przeciwnika w działaniach bojowych, zameldowane w postaci wniosków prowadzić mogą do nieprzewidywanych następstw. Ocenianie możliwości wojsk własnych jest określane przez fachowców, jako trudniejsze od oceniania możliwości przeciwnika. Powodowane jest to brakiem obiektywnego podejścia do własnej wiedzy, krótkoterminowego przygotowywania da-

nych w tym zakresie, powierzchownych wyliczeń, ocen i wniosków.

Cykl organizacyjny dowodzenia lotnictwem obejmuje planowanie, organizowanie, prowadzenie i podsumowanie działań bojowych. W jego ramach sztab, na podstawie wytycznych i rozkazów dowódcy, melduje wnioski wypływające z analizy dostępnych informacji, składa propozycje, prezentuje możliwości, przedstawia warianty rozwiązań. Po powzięciu decyzji oficerowie sztabu opracowują dokumenty bojowe: rozkazy lub zarządzenia bojowe, plany walki, plany wykorzystania środków dowodzenia, plan współdziałania itp. Po przekazaniu zadań pododdziałom i służbom oficerowie sztabu udzielają wyjaśnień, pomagają w przygotowaniu dokumentów bojowych oraz stanów osobowych, kontrolują jednocześnie jakość przygotowania i wykonania nakazanych przedsięwzięć. Sztab, pracując nieprzerwanie w ramach realizacji zadań kolejnych cykli dowodzenia lotnictwem, opracowuje i przesyła meldunki oraz sprawozdania z przebiegu działań, zapotrzebowuje środki bojowe i materiałowe, informuje na bieżąco przełożonych, podwładnych i sąsiadów o zmianach w sytuacji taktycznej. Przyjmuje równocześnie do wykonania kolejne zadania. Na podstawie meldunków i informacji o wykonaniu zadań bojowych oraz informacji otrzymanych od przełożonego i sąsiadów, oficerowie sztabu opracowują wnioski, analizują doświadczenia, wdrażając je do działalności własnej jednostki i rozpowszechniając na zewnątrz.

Zadania wynikające z funkcji dowodzenia wykonywane są w specyficznych warunkach, które rozwój środków walki zmienia nieustannie. Sztaby w swej pracy, zmierzając do

osiągnięcia konkretnego celu, w coraz bardziej złożonych sytuacjach bojowych zmuszone są pokonać podstawową trudność, jaką jest deficyt czasu. Zmiana obrazu współczesnego pola walki powoduje wzrost dynamiczności podstawowych ciągów czynności sztabowych. Deficyt czasu rzutuje najbardziej na charakter pracy sztabu. Spowodowany on jest niejasną sytuacją taktyczną i jej ciągłą dezaktualizacją. Wymaga to od zespołu sztabowego stałej gotowości do działania, pracy kolektywnej, jej sprawnego i umiejętnego organizowania. By sprostać zadaniom, przy braku czasu, sztab pracuje z wykorzystaniem technicznych środków dowodzenia, wykorzystując zawczasu przygotowane szablony i tabele obliczeniowe. Praca sztabu, wykonywana w warunkach ciągłego zagrożenia, związana jest ze stresem, co dodatkowo obciąża psychikę oficerów sztabu. Współczesne pole walki charakteryzuje się także wysokim stopniem nasycenia środkami radioelektronicznymi. Ich wykorzystanie w systemach dowodzenia lotnictwem będzie niezwykle utrudnione poprzez stosowanie przez przeciwnika środków walki radioelektronicznej. Wreszcie sztab jako organ dowodzenia odpowiada moralnie za podjęte przez dowódcę decyzje. Oficerowie sztabów pracują ze świadomością, że każda, nawet najmniejsza, niedokładność w ich działalności może spowodować nieodwracalne skutki.

Obserwacja pracy sztabów w różnych warunkach wykazała, że drugą również istotną w działalności sztabu funkcją jest funkcja organizatorsko-administracyjna.

Wywiady i rozmowy potwierdziły założenie, że organizowanie działalności oddziału lotniczego jest procesem bardzo istot-

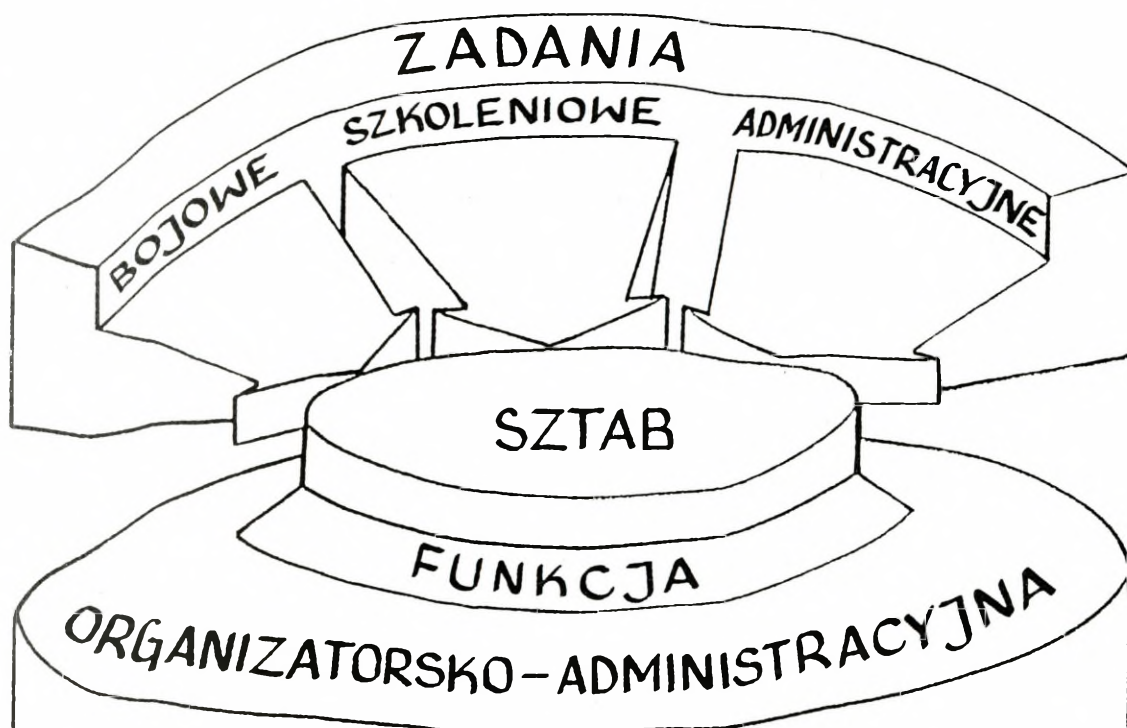
nym, którego wyniki mają wpływ na całokształt przygotowania jednostki lotniczej do wykonania zadań. Na sztabie spoczywa obowiązek organizowania i kierowania wykonaniem zadań pośrednio, bądź bezpośrednio związanych z przygotowaniem oddziału do walki. Zasadniczym celem działalności organizatorsko-administracyjnej sztabu jest możliwie najefektywniejsze wykorzystanie czasu oraz posiadanych limitów środków bojowych i materiałowych. Chodzi o to, by tak zorganizować realizację przedsięwzięć zgodnie z zamiarem i wytycznymi dowódcy, aby było to skuteczne, ekonomiczne i wykonane w najkrótszym czasie. Sztab w swej działalności i realizowaniu treści funkcji organizatorsko-administracyjnej, działając z ramienia dowódcy, jest organizatorem, koordynatorem i kontrolerem szeregu przedsięwzięć.

Funkcja ta obejmuje następujące, przedstawione na rys. nr 3.5., zadania:

- opracowywanie i sukcesywne uaktualnianie planów osiągnięcia wyższych stanów gotowości bojowej oraz mobilizacyjnego rozwinięcia jednostki lotniczej;
- opracowywanie planów przedsięwzięć szkoleniowych oddziału lotniczego;
- koordynowanie przedsięwzięć szkoleniowych pododdziałów;
- przygotowanie i nadzorowanie przedsięwzięć szkolenia taktycznego;
- kontrolowanie działalności służb i pododdziałów;
- opracowywanie sprawozdań i meldunków z działalności oddziału lotniczego;

Rys. 3.5.

TREŚCI FUNKCJI ORGANIZATORSKO - ADMINISTRACYJNEJ



- OPRACOWYWANIE I SUKCESYWNE UAKTUALNIANIE PLANÓW OSIĄGANIA WYŻSZYCH STANÓW GOT. BOJ. I MOBILIZACYJNEGO ROZWINIĘCIA JEDNOST. LOTNICZ.
- OPRACOWYWANIE PLANÓW PRZEDSIĘWZIĘĆ SZKOLENIOWYCH.
- KOORDYNOWANIE PRZEDSIĘWZIĘĆ SZKOLENIOWYCH PODODDZIAŁÓW I SŁUŻB.
- PRZYGOTOWANIE I NADZOROWANIE PRZEDSIĘWZIĘĆ SZKOLENIA TAKTYCZNEGO.
- KONTROLOWANIE DZIAŁALNOŚCI SZTAB. I PODODDZIAŁÓW.
- OPRACOWYWANIE SPRAWOZDAŃ I MELDUNKÓW Z DZIAŁALNOŚCI ODDZIAŁU LOTNICZEGO.
- PRZEDSTAWIENIE DOWÓDCY WNIOSKÓW I PROPOZYCJI DOTYCZĄCYCH USPRAWNINIENIA DZIAŁALNOŚCI ODDZIAŁU.
- REALIZOWANIE PRZEDSIĘWZIĘĆ ORG.-ADMINISTR. W PROCESIE DOWODZENIA PODODDZIAŁAMI W WALCE.

- przedstawianie dowódcy wniosków i propozycji dotyczących usprawnienia działalności oddziału;

- realizowanie przedsięwzięć organizatorsko-administracyjnych w procesie dowodzenia pododdziałami w walce.

Bardzo często podkreśla się, że szczególne znaczenie w realizowaniu treści funkcji organizatorsko-administracyjnej ma walka o czas. Podkreśla się przy tym, że czas nie stanowi tu celu samego w sobie. Problemem nadrzędnym jest zapewnienie przez sztab takich warunków pracy służbom i pododdziałom, by umożliwić im właściwe, aktywne i efektywne spożytkowanie czasu. W okresie pokoju warunki te zapewniają rytmiczne wykonywanie zadań i służą kształtowaniu nawyków wzorowego organizowania pracy oraz efektywnego racjonalnego wykorzystania czasu w warunkach działań bojowych.

Sporządzanie i stałe uaktualnianie planów związanych z utrzymaniem nakazanych zapasów środków materiałowych, bojowych, stanu sprzętu bojowego oraz zabezpieczającego, a także stanu osobowego jest jednym z głównych zadań w działalności sztabu. Aktualność tych planów rzutuje na gotowość służb i pododdziałów do wykonania zadań w początkowym okresie wojny.

Działalność planistyczna sztabu jest podstawą funkcji organizatorsko-administracyjnej. Sztab sporządza plany przedsięwzięć szkoleniowych oddziału lotniczego, poczynając od planów rocznych poprzez miesięczne, tygodniowe, aż do planów przedsięwzięć pojedynczych. Na sporządzających plan oficerach spoczywa duża odpowiedzialność. Efekt ich pracy - plan przedsięwzięć -

decyduje o efektywnym i aktywnym wykorzystaniu czasu. Również w czasie działań bojowych, sporządzony plan pracy dowództwa i sztabu, w swoich celach, umożliwia bądź nie, właściwe gospodarowanie czasem.

Istotną rolę w sprawowaniu funkcji organizatorsko-administracyjnej sztabu odgrywa zadanie koordynowania przedsięwzięć szkoleniowych pododdziałów i służb. Jednostki lotnicze dysponują określoną bazą szkoleniową. Racjonalne jej wykorzystanie leży w gestii sztabu. Również potrzeby zgrzywania pododdziałów i służb w wykonywaniu określonych zadań powodują konieczność prowadzenia szkoleń kompleksowych, nad przebiegiem których pieczę ma sztab oddziału lotniczego.

Sztab jako organ planistyczny odpowiedzialny jest za przygotowanie oraz nadzorowanie przebiegu szkolenia taktycznego. Opracowuje on także dokumentację metodyczną do przeprowadzenia szkoleń i ćwiczeń taktycznych, zgodnie z wytycznymi dowódcy. Zadanie to wymaga od oficerów sztabu posiadania zmysłu taktycznego, dobrej znajomości poziomu przygotowania ćwiczących, a także odpowiedzialności i dyscypliny.

Z ramienia dowódcy oficerowie sztabu kontrolują codzienną działalność służb i pododdziałów, zwracają uwagę na niedociągnięcia i niedostatki w dyscyplinie, porządku wojskowym, stanie sprzętu i obiektów, dokumentacji gotowości bojowej i mobilizacyjnej oraz szkoleniowej.

Jako organ planistyczny i doradczy dowódcy, sztab gromadzi a następnie opracowuje meldunki i sprawozdania z działalności oddziału lotniczego we wszystkich dziedzinach (szkoleniu lot-

niczym, szkoleniu taktycznym, o stanie gotowości bojowej oddziału, o stanie środków materiałowych i sprzętu bojowego, a także o problemach wychowawczych).

Na podstawie zebranych uwag i spostrzeżeń oficerowie sztabu przedstawiają dowódcy wnioski i propozycje, dotyczące wprowadzenia usprawnień w działalności oddziału. Wykonywanie zadań stanowiących treści funkcji organizatorsko-administracyjnej związane jest z możliwie najefektywniejszym wykorzystaniem rezerw czasowych i materiałowych, w celu przygotowania oddziału do wykonywania zadań bojowych.

Badania prowadzone w sztabach różnych szczebli dowodzenia, obserwacja ich działalności oraz rozmowy i wywiady, wykazały, że realizowanie zadań funkcji organizatorsko-administracyjnej związane jest z "walką o czas". Sztab w tym przypadku, szczególnie w czasie pokoju, realizuje swe zadania z myślą o najefektywniejszym wykorzystaniu czasu. Zadania te często realizowane są przy braku pełnej informacji oraz ograniczonej ilości sił i środków. Szczególnie konieczność oszczędnego gospodarowania powoduje wzrost stopnia trudności przygotowania przedsięwzięć szkoleniowych.

Największy wpływ na sprawne i efektywne wykorzystanie zadań ma konieczność rytmicznego szkolenia lotniczego. Jest to decydujący warunek, rzutujący na inne przedsięwzięcia pododdziałów i służb. Zależność szkolenia lotniczego od warunków atmosferycznych decyduje o specyfice pracy sztabu. Staje on niemal codziennie, w swej działalności organizatorsko-

administracyjnej, przed zadaniami skomplikowanymi organizacyjnie. Wymagają one dużego doświadczenia, wiedzy i umiejętności oficerów.

Warunki wykonywania zadań organizatorskich i administracyjnych podczas działań bojowych są takie same, jak zadań wynikających z funkcji dowodzenia.

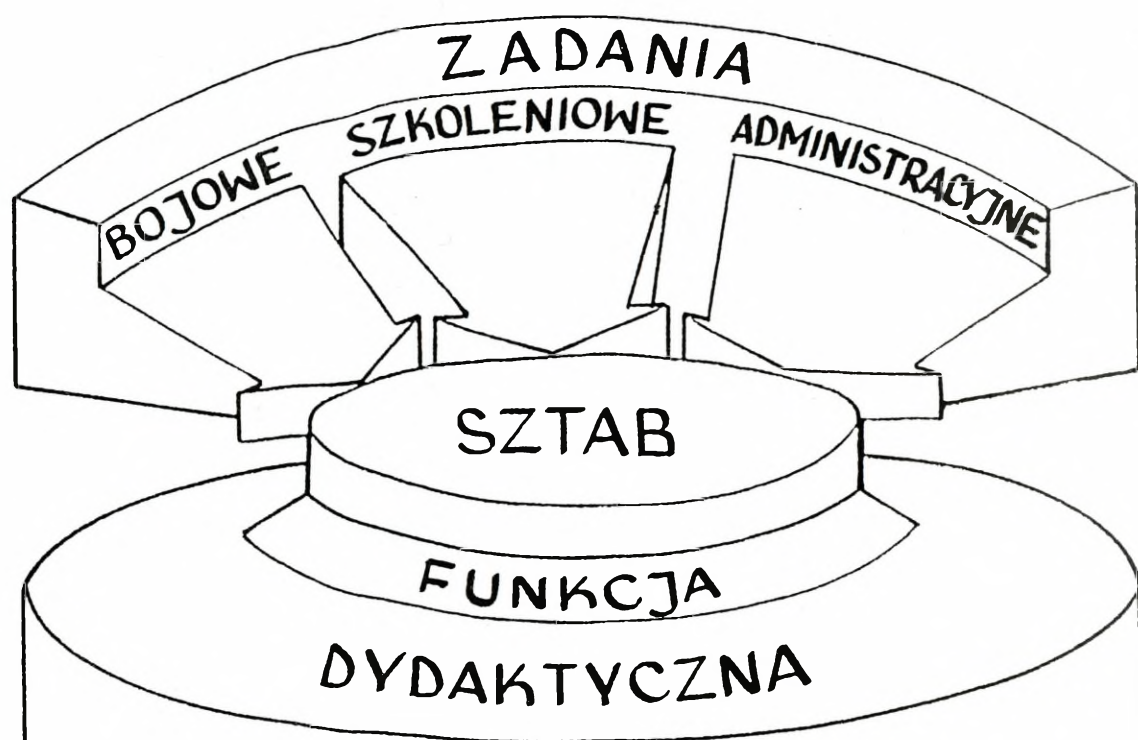
Szeroka gama różnorodnych zadań bojowych, organizacyjnych i szkoleniowych, stojących każdego roku przed oddziałem lotniczym, powoduje konieczność nieustannego uzupełniania wiedzy i doskonalenia umiejętności przez oficerów sztabu.

Wszelkiego rodzaju przedsięwzięcia, zmierzające do podniesienia poziomu przygotowania sztabu i jego oficerów stanowią treść trzeciej funkcji - f u n k c j i d y d a k t y - c z n e j.

W przygotowaniu oddziału lotniczego do efektywnego wykonywania zadań bojowych szczególne znaczenie ma teoretyczne i praktyczne przygotowanie sztabu do sprawnego kierowania i dowodzenia. Odpowiedni poziom przygotowania sztabu jest gwarancją jego właściwego oddziaływania na proces szkolenia podległego stanu osobowego. F u n k c j a d y d a k t y - c z n a sztabu lotniczego szczebla taktycznego realizowana jest poprzez zadania przedstawione na rys. nr 3.6, stanowiące jej treść. Obejmują one zarówno doskonalenie sztabu, jak również jego oddziaływanie na proces szkolenia stanu osobowego oddziału. Należą do nich (między innymi):

- pogłębianie wiedzy z zakresu nauk wojskowych i wiedzy zawodowej;

Rys. 3.6. TREŚCI FUNKCJI DYDAKTYCZNEJ



- POGŁĘBIANIE WIEDZY Z ZAKRESU NAUK WOJSKOWYCH I WIEDZY ZAWODOWEJ.
- DOSKONALENIE UMIEJĘTNOŚCI PRACY NA DOK. SZTABOWYCH CZ. „P”.
- DOSKONALENIE UMIEJĘTNOŚCI PRACY NA DOK. SZTABOWYCH CZ. „W”.
- NAUKA I DOSKONALENIE UMIEJĘTNOŚCI OBSŁUGI URZĄDZEŃ WSPOMAGAJĄCYCH DOWODZENIE.
- POGŁĘBIANIE WIEDZY INFORMATYCZNEJ, MATEMATYCZNEJ ORAZ Z ZAKRESU T.O.I.Z.
- STUDIOWANIE NAJNOWSZYCH ZDOBYCZY PSYCHOLOGII I PEDAGOGIKI
- PROWADZENIE ZAJĘĆ I SZKOLEŃ Z KADRA, PODODDZIAŁÓW I SŁUŻB.
- UDZIELANIE POMOCY W ZAKRESIE METODYCZNYM, MERYTORYCZNYM I MATERIAKOWYM SZTABOM PODLEGLYCH PODODDZIAŁÓW.

- doskonalenie umiejętności pracy na dokumentach sztabowych czasu "P";
- doskonalenie umiejętności pracy na dokumentach bojowych;
- nauka i doskonalenie umiejętności obsługi urządzeń wspomagających dowodzenie;
- pogłębianie wiedzy informatycznej, matematycznej oraz z zakresu teorii organizacji i zarządzania;
- studiowanie najnowszych zdobyczy psychologii i pedagogiki;
- prowadzenie zajęć i szkoleń z kadrą pododdziałów i służb;
- udzielanie pomocy w zakresie metodycznym i materiałowym sztabom podległych pododdziałów.

F u n k c j a d y d a k t y c z n a jest funkcją specyficzną, różną od dwu poprzednich. Zadania, stanowiące jej treść nie występują wyraźnie i oddzielnie. Są one realizowane w ramach szeregu przedsięwzięć szkolenia taktycznego, technicznego, specjalistycznego i ogólnowojskowego oraz codziennej działalności.

Główną rolę w przygotowaniu sztabu do wykonania przez niego nakazanych zadań odgrywa szkolenie taktyczne (taktyczno-operacyjne). Szkolenie to łączy problematykę teorii praktyki, obejmując cały proces planowania, organizowania i prowadzenia walki. W ramach tego szkolenia oficerowie sztabu doskonalą swoje umiejętności w opracowywaniu dokumentów bojowych, pracach planistycznych i organizowaniu działań. Szkolenie taktyczne ma również na celu pogłębianie wiedzy taktycznej. Szkolenie doskonalące sztabów, będące podstawową metodą ich

przygotowania, ukierunkowane jest na utrzymanie sztabu lotniczego i jego oficerów w pełnej sprawności i "kondycji taktycznej" niezbędnej do wykonywania obowiązków funkcyjnych. Doskonalenie sztabów realizowane jest również w formie samokształcenia ukierunkowanego, polegającego na indywidualnym studiowaniu określonych materiałów (regulaminów, instrukcji i wydawnictw fachowych).

Inną formą, również często stosowaną, doskonalenia oficerów sztabu są zadania indywidualne. Mogą one być zlecone przez przełożonego lub podjęte z inicjatywy oficera.

Przeprowadzone badania wykazały, że treści funkcyj i dydaktycznej realizowane są w sztabie oddziału lotniczego w przeważającej mierze poprzez zadania indywidualne i ukierunkowaną pracę samokształceniową. Wyniki badań sugerują, że zrezygnowano z rygorystycznego kierowania samokształceniem przez przełożonych na rzecz świadomego pogłębiania wiedzy i umiejętności przez każdego oficera. Nie wyklucza się jednakże sytuacji, kiedy przełożony może nakazać oficerowi przestudiowanie określonego materiału.

Zadania stanowiące treść funkcyj i dydaktycznej realizowane są w specyficznych warunkach. Wynikają one ze zmian w obsadzie etatowej sztabu, powodującej konieczność nieustannego zgrywania zespołu. Ciągłe zmiany w sztuce operacyjnej i taktyce wymagają ciągłości i systematyczności. Ważność niektórych zagadnień powoduje, że są one cyklicznie powtarzane, co może spowodować spowszednienie niektórych problemów i ich lekceważące traktowanie.

Wiedza jakiej wymaga się od oficera jest bardzo różnorodna i

szeroka. Doskonalenie realizowane jest w znacznej mierze samodzielnie, obok bieżącego wykonywania innych zadań służbowych.

Badania wykazały, że w działalności pokojowej w niektórych sztabach lotniczych przeważa funkcja dydaktyczna i organizatorsko-administracyjna, w innych funkcja dowodzenia, a jeszcze w innych decydujące znaczenie ma funkcja administracyjna. Ten stan rzeczy zależy od osobowości i stylu pracy dowódcy oraz stopnia przygotowania sztabu i jego oficerów.

Zadania stanowiące treści poszczególnych funkcji obejmują bardzo szeroki zakres wiedzy. Duża ilość zadań, ich różnorodność i złożoność stawiają przed oficerami sztabów wysokie wymagania. Warunki wykonywania tych zadań jeszcze bardziej komplikują i tak już ich złożoną treść, potwierdzając konieczność specjalistycznego przygotowania oficerów do pracy w sztabach.

Wyniki badań potwierdzają potrzebę poszukiwania oficerów o predyspozycjach do pracy sztabowej. Charakter zadań wykonywanych przez sztab wskazuje na konieczność wszechstronnego, głębokiego przygotowania oficerów, uwzględniającego specjalistyczne zagadnienia działalności sztabów lotniczych, zarówno w czasie pokoju, jak i podczas prowadzenia działań bojowych. Spełniane przez sztab lotniczy szerebnia taktycznego funkcje, zadania stanowiące treść tych funkcji oraz warunki ich realizacji, a także szczególna rola i miejsce sztabu w strukturze organizacyjnej oddziału lotniczego stanowią podstawę do określenia wymagań szczegółowych stawianych współczesnemu oficerowi sztabu lotniczego szerebnia taktycznego.

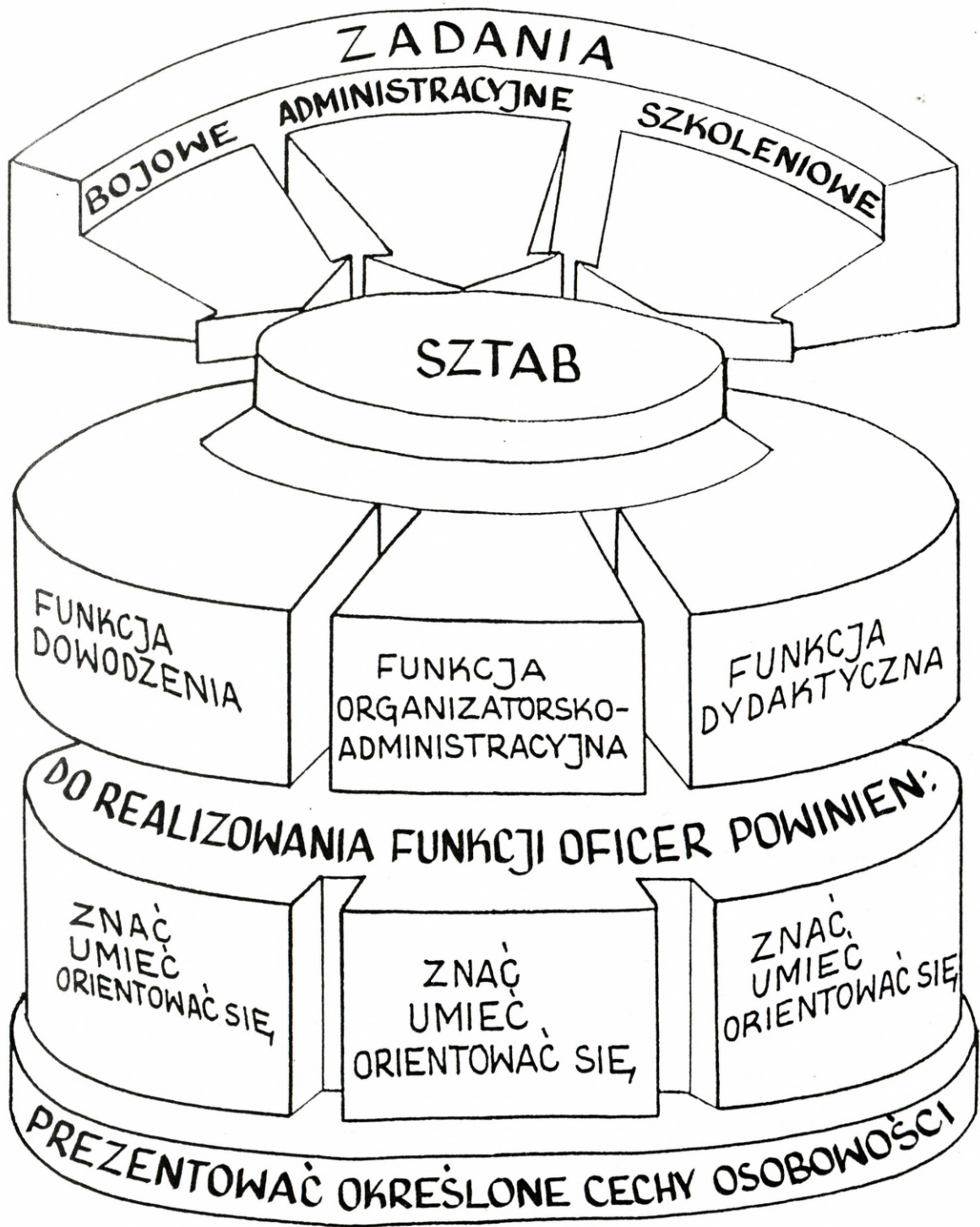
3.2. Wymagania stawiane oficerowi sztabu lotniczego szczebla taktycznego

Działalność oficera sztabu jest wypadkową trzech ukształtowanych funkcji sztabu. Każda z nich jest sferą działalności, której specyfika wynika z jej treści, warunków i metod realizacji oraz wykorzystywanego oprzyrządowania.

Trzy przedstawione w poprzednim podrozdziale funkcje sztabu jednoznacznie kształtują zakres wymagań stawianych oficerowi sztabu. Szereg wymagań dyktowanych przez treści poszczególnych funkcji sztabu lotniczego szczebla taktycznego pokrywa się ze sobą. Zachodzi jednakże możliwość i potrzeba jednoznacznego ich określenia według ustalonych kryteriów. Wyniki prowadzonych badań wskazują, że najbardziej racjonalnym podziałem są kryteria wiedzy, umiejętności i cech osobowych. Tak więc niezwykle istotne jest określenie: co oficer sztabu lotniczego powinien znać, co powinien umieć, w jakim zakresie problemów powinien się orientować, a także czym powinien się charakteryzować?

Określenie treści tego podziału umożliwia zbudowanie sylwetki oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego - wykonawcy określonych zadań. Kryteria podziału wymagań zilustrowane zostały na rys. 3.7. Przedstawia on zadania wpływające do sztabu, wynikające z nich jego funkcje oraz kryteria podziału wymagań, kształtowane przez każdą z tych funkcji.

Rys.3.7 KRYTERIA PODZIAŁU WYMAGAŃ



W niniejszym podrozdziale podjęta została próba przedstawienia propozycji uporządkowanych wymagań stawianych oficerowi sztabu lotniczego szczebla taktycznego.

Przedstawiona w podrozdziale propozycja jest wynikiem sondaży (załączniki 1 i 2), obserwacji pracy sztabu podczas ćwiczeń (załączniki 5-8), weryfikacji uzyskanych wyników częściowych (załączniki 3, 9, 17) oraz doświadczeń i własnych przemyśleń.

Wyniki badań wskazują, że określając wymagania stawiane oficerowi sztabu lotniczego szczebla taktycznego niezbędne jest wzięcie pod uwagę całego kompleksu cech i wartości, składających się na "dojrzałość sztabową" oficera. Miarą tej dojrzałości są, jak wynika z badań, nie tylko wiedza i kwalifikacje fachowe, ale także określone cechy charakteru. Tylko ten oficer, który usilnie pracuje nad własną osobowością może nadażyć za tempem zmian, osiągnąć wymagany stopień "dojrzałości". Wyraża ona stan gotowości do wykonania zadań, wynikających z poszczególnych funkcji.

Szczególnością i zasadniczą ich wspólną cechą jest fakt, że wszystkie funkcje realizowane są z wykorzystaniem elektronicznej techniki obliczeniowej, ułatwiającej szybki dostęp do informacji przechowywanych w banku danych. Technika ta ułatwia wykonywanie obliczeń, prac kreślarskich, zastępuje do niedawna używane tradycyjne liczydło czy suwak logarytmiczny, tabelę lub cyrkiel. Umożliwia ona sporządzanie planów, map, rozkazów, zarządzeń, meldunków i sprawozdań.

Badania wykazały, że drugą wspólną cechą wszystkich funkcji sztabu jest szeroko pojęta kultura sztabowa. Twierdzi się wręcz, że stanowi ona podstawowy warunek realizacji funkcji.

Pod pojęciem "kultura sztabowa" rozumie się dogłębną znajomość rzemiosła wojskowego, dobre zorganizowanie pracy, pełne i efektywne wykorzystanie dostępnych urządzeń i środków dowodzenia, wysoką kulturę osobistą oraz kulturę stosunków międzyludzkich.

Treści funkcji dowódcy sprawiają, że sztab jako organ doradczy dowódcy pomaga mu w poszukiwaniu takich rozwiązań w walce, które dadzą najlepszy efekt. Cały wysiłek dowódcy i sztabu zmierza do tego, by przeciwnik nie potrafił, w danym momencie, zareagować siłami i środkami odpowiednio do powstałej sytuacji, by ponaglany czasem podejmował kolejne niewłaściwe decyzje.

By ten cel osiągnąć, by móc być pomocnym dowódcy, oficer sztabu lotniczego winien być odpowiednio przygotowany. Konieczne jest aby znał szereg zagadnień. Oficerowi sztabu potrzebna jest znajomość taktyki lotnictwa, szczególnie tego rodzaju, w którym wykonuje obowiązki służbowe. W tym zakresie istotne znaczenie ma znajomość sposobów działań, przeznaczenia i zadań, możliwości bojowych oraz sposobów wykonywania zadań. Niezbędna okazuje się być również znajomość sposobów działań innych rodzajów lotnictwa, podyktowana ewentualną możliwością wykonywania tych zadań.

Z przeznaczenia i zadań lotnictwa, jako rodzaju sił zbrojnych wynika potrzeba znajomości taktyki wojsk lądowych. Dyktuje tę konieczność wykonywanie przez lotnictwo zadań bojowych na korzyść tych wojsk. Wymagana jest przy tym od oficera sztabu znajomość zasad użycia, sposobów

działań oraz możliwości bojowych wojsk lądowych, rodzajów uzbrojenia i jego możliwości, zasad tworzenia ugrupowania bojowego pułku i dywizji, a także zadań poszczególnych elementów tego ugrupowania.

Działalność oficera w sztabie lotniczym dyktuje konieczność znajomości przez niego z a s a d p r o w a d z e n i a d z i a ł a ń b o j o w y c h p r z e z l o t n i c t w o i w o j s k a l ą d o w e p o t e n c j a l n e g o p r z e c i w n i k a. Niezbędna wydaje się w tym przypadku znajomość uzbrojenia i wyposażenia, jego możliwości bojowych oraz wykorzystania go w działaniach bojowych. Szczególna uwaga wymagana jest w zakresie znajomości środków obrony przeciwlotniczej i dowodzenia. Zajmowane stanowisko służbowe zobowiązuje do wzorowej wręcz znajomości t r e ś c i p r o c e s u d o w o d z e n i a wojskami, jego poszczególnych etapów, treści wykonywanych dokumentów.

Oficer sztabu, jako pracownik organu doradczego dowódcy, zobowiązany jest wykazać się znajomością z a s a d o r g a n i z o w a n i a w s z e c h s t r o n n e g o z a b e z p i e c z e n i a w y k o n a n i a z a d a ń b o j o w y c h p r z e z o d d z i a ł l o t n i c z y.

Konieczność wykonywania przez lotnictwo zadań w większych, bądź mniejszych grupach na korzyść wojsk lądowych, wspólnie z innymi rodzajami lotnictwa i jednostkami lotniczymi powoduje potrzebę głębokiej znajomości z a s a d o r g a n i z o w a n i a w s p ó ł d z i a ł a n i a, tak wewnątrz oddziału lotniczego - między jego pododdziałami, jak również z sąsiadami i wojskami wspieranymi.

Z treści funkcji dowodzenia wynika, że oficer sztabu powinien posiadać określone umiejętności, takie jak umiejętność pracy na dokumentach bojowych, pomocniczych i sprawozdawczych w zakresie ich projektowania, opracowywania i sporządzania. Doradztwo dowódcy w podejmowaniu decyzji wymaga by oficer sztabu posiadał umiejętność określania możliwości własnej jednostki w odniesieniu do zadań przez nią wykonywanych oraz obiektów działań. Praca oficera sztabu sprowadza się w zasadzie do prowadzenia ocen i analiz, wymaga się więc od niego by umiał dokonywać oceny przeciwnika i własnych wojsk. O rezultatach tej oceny oficer sztabu zobowiązany jest meldować dowódcy, dlatego też powinien umieć precyzować i prezentować wnioski i propozycje dokonując przy tym wyboru ważności. Od oficera sztabu wymagana jest umiejętność posługiwania się środkami wspomagającymi pracę sztabu, tak w zakresie opracowania, jak i przekazywania zadań, meldunków i sprawozdań. Podczas realizowania zadań w cyklu organizacyjnym dowodzenia lotnictwem niezbędna jest oficerowi umiejętność kontrolowania, kierowania przygotowaniem, udzielania pomocy podległym służbom i pododdziałom.

Zadania wykonywane przez oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego w ramach sprawowania przez sztab funkcji dowodzenia wskazują na potrzebę orientowania się przez niego w szeregu zagadnień. Aby rozumiał zamiar przełożonego powinien orientować się w

podstawach sztuki operacyjnej lotnictwa przy uwzględnieniu szczebla nadrzędnego. Praca w organie dowodzenia lotnictwem wymaga, od oficera sztabu orientowania się w systemie dowodzenia szczebla nadrzędnego, w zasadach jego organizowania i funkcjonowania. Konieczność działalności w określonym systemie zorganizowania lotnictwa wymaga także orientowania się w zasadach pracy sztabu przełożonego oraz funkcjonowania systemu logistycznego na kolejnym szczeblu dowodzenia. Wymaga się również by oficer sztabu orientował się w podstawowej problematyce sztuki operacyjnej potencjalnego przeciwnika w zakresie określonym przez potrzeby rodzaju lotnictwa, w którym służy.

Wymagania stawiane oficerowi sztabu lotniczego, wynikające z treści funkcji dowodzenia obejmują szeroki wachlarz zagadnień, których znajomości wymaga się od oficera sztabu. Oczekuje się również, że będzie on wykonywał określone zadania oraz wykaże się orientacją w szeregu problemów dotyczących wyższego szczebla dowodzenia. Wymagania te wskazują na konieczność posiadania przez oficera sztabu szerokiej, głębokiej i ukierunkowanej wiedzy, na potrzebę jej ciągłego aktualizowania oraz na posiadanie umiejętności organizowania sobie pracy, nauki, a także określania ważności problemów. Treści funkcji dowodzenia określają również wymagania wobec osobowości oficera sztabu. Najważniejsze z nich to: gotowość do ponoszenia odpowiedzialności, odporność

fizyczna i psychiczna oraz samodzielnosc w dzialaniu.

Badania wykazaly, ze istotnymi, bardzo rozleglymi a zarazem trudnymi obowiazkami oficera sztabu sa te wynikajace z funkcji organizatorsko-administracyjne sztabu. We wspolczesnych warunkach wymagaja one szczegolnie nowatorskiego podejscia. Rzetelne wykonywanie tych obowiazkow stanowi podstawe sprawowania pozostalych funkcji. Wplywaja one z istoty kierowania (dowodzenia) i polegaja na tym, by dzialalnosc podwladnych byla zgodna z zamiarem dowodcy. Znaczy to, by byla ona skierowana na wykonanie zadan i poleceń, na realizacje celow dzialania. Dzialalnosc sztabow ma zlozony, tworczy charakter i wymaga stosowania wlasciwego stylu pracy, sposobow organizowania i metod kierowania. Wspolcześnie, obok tradycyjnych czynnosci organizatorskich obejmujacych okreslanie kompetencji, uprawnień i obowiazkow, podzial sil i sredkow, obieg informacji, kontrole itp., nastepuje rozszerzanie zakresu i dokladnosci sprawowania funkcji organizatorsko-administracyjnych.

Mimo ze sztaby sa strukturami wzglednie stabilnymi, to w miare uplywu czasu ich zorganizowanie coraz bardziej rozni sie od formalnych ustalen. Dotyczy to szczegolnie wiezi sluzbowych, funkcjonalnych i informacyjnych.

Praca sztabu dostarcza wielu przykladow skutecznego realizowania zadan w wyniku dzialania nieformalnego, szczegolnie w sytuacjach krytycznych.

Wplywajace z funkcji organizatorsko-

- a d m i n i s t r a c y j n e j obowiązki stanowią we współczesnych warunkach podstawę sprawnego działania. Stąd też oficerowi sztabu lotniczego szczebla taktycznego stawia się wymagania dotyczące z n a j o m o ś c i wielu zagadnień. Szeroki zakres uprawnień sztabu decyduje o tym, że oficer zobowiązany jest znać teorię o r g a n i z a c j i i z a r z ą d z a n i a w zakresie przydatnym w kierowaniu zespołami ludzkimi, zarządzaniu i dowodzeniu. Niewątpliwie zasadniczym zadaniem działalności sztabu w ramach omawianej funkcji jest działalność planistyczna, stąd też wymaga się, by oficer sztabu znał z a s a d y p l a n o w a n i a i o r g a n i z o w a n i a p r z e d s i ę w z i ę ć związanych z utrzymaniem pododdziałów i służb w nakazanych stopniach i stanach gotowości bojowej. Konieczność wykonywania zadań planistycznych i sprawozdawczych wymaga od oficera sztabu z n a j o m o ś c i z a s a d p r a c y na określonych d o k u m e n t a c h czasu "P". Sztab jest organem planującym, organizującym i prowadzącym szkolenie taktyczne, specjalistyczne i ogólnowojskowe. Z tego względu od oficera sztabu wymaga się z n a j o m o ś c i metodyki realizowania tych przedsięwzięć.

Oprócz głębokiej znajomości wymienionych zagadnień, oficer sztabu powinien w ramach realizowania zadań f u n k c j i o r g a n i z a t o r s k o - a d m i n i s t r a c y j n e j posiadać określone u m i e j ę t n o ś c i. Znajomość zamierzeń oraz planów przełożonych, a także zasad planowania winna zapewnić oficerowi sztabu umiejętność p l a n o w a n i a i r e a l i z o w a n i a zadań szkoleniowych.

Od oficera sztabu wymaga się aby umiał z o r g a n i z o -
w a ć w ł a s n ą p r a c ę i podległych mu osób w zakre-
sie kompetencji danej komórki. Od pracownika sztabu wymaga
się także, aby swoim działaniem z a i n s p i r o w a ł
d z i a ł a ł n o ś ć współpracowników. Potrzeby nadzoru
sprawowanego przez sztab oddziału lotniczego nad działalnoś-
cią podległych służb i pododdziałów powodują aby oficer szta-
bu umiał przeprowadzić k o n t r o l ę, a w razie koniecz-
ności udzielić r a d y i p o m o c y w zakresie realizo-
wanych zadań.

Jako że oficerowie sztabu mają możliwość, działając w
imieniu dowódcy, stykać się zarówno z pozytywnymi, jak i ne-
gatywnymi zjawiskami w służbie, wymaga się aby potrafili
p r z e d s t a w i ć d o w ó d c y i uzasadnić ocenę
oraz wnioski dotyczące usprawnień działalności. Realizowanie
zadań omawianej funkcji nierozzerwalnie wiąże się z umiejęt-
nością wykorzystania techniki mikrokomputerowej.

Określony zakres wiedzy i umiejętności wymaganych od oficera
sztabu uzupełniany jest zakresem wiedzy, w której powinien on
się orientować. Są to między innymi nowe tendencje w dziedzi-
nie o r g a n i z o w a n i a i k i e r o w a n i a zes-
połami ludzkimi. Obowiązki oficera sztabu sugerują, że powi-
nien on orientować się w zakresie m e t o d y k i s z k o -
l ę n i a n a w y ż s z y c h s z c z e b l a c h dowo-
dzenia, a także w zasadach o b i e g u d o k u m e n t ó w
r o z k a z o d a w c z y c h i s p r a w o z d a w -
c z y c h oraz z a s a d a c h p l a n o w a n i a n a
wyższych szczeblach dowodzenia.

Wymagania stawiane oficerowi sztabu, wynikające z funkcji organizatorsko-administracyjnej, dotyczące wiedzy i umiejętności wskazują także na wymagania dotyczące osobowości. Najważniejsze z nich to konsekwencja w działaniu, zaangażowanie i lojalność, kultura osobista i rzeczowość.

Wymagania podyktowane treściami funkcji organizatorsko-administracyjnej obejmują szeroki zakres zagadnień z dziedziny planowania, organizowania i kontrolowania. Wskazują one na potrzebę posiadania szczególnych cech osobowości oraz aktualizowania wiedzy i umiejętności.

Współczesne warunki pracy i służby pokojowej oraz przewidywane warunki działań bojowych, jak nigdy w przeszłości, powodują, że olbrzymiego znaczenia nabrała gruntowna wiedza. Wszechstronne wykształcenie oficera sztabu oraz nabycie umiejętności stosowania wiedzy teoretycznej w praktycznej działalności jest podstawowym wymaganiem. Ocenia się dzisiaj, że sam talent oficera i najbogatsza nawet praktyka bez rzetelnego przygotowania teoretycznego już nie wystarcza. Profesor Nożko stwierdza, że "zbyt kosztowne są przygotowania obronne, zbyt ważne i odpowiedzialne zadania do wykonania w wypadku wojny, ażeby państwo myślące o obronie mogło swoje losy powierzyć ludziom niedouczonej lub powierzchownie przygotowanym"¹.

¹Nożko K., Sztuka wojenna a przygotowanie dowódców i oficerów sztabów, Myśl Wojskowa nr 6/1974, s. 7.

Z tych też powodów coraz większego znaczenia, obok dwóch wyżej wymienionych funkcji sztabu, zaczyna nabierać trzecia -
- f u n k c j a d y d a k t y c z n a .

Wnioski wypływające z konfliktów zbrojnych oraz nieustanne doskonalenie i rozwój teoretycznych założeń sztuki wojennej wskazują, że na współczesnym polu walki coraz większe znaczenie ma wiedza i umiejętności. Mówi się nawet, poetycko niemalże, że "potęga mózgu wypiera siłę fizyczną i rycerską fantazję". Jednocześnie daje się zauważyć, że słuszna teoria stanowi o słusznej praktyce i odwrotnie; właściwie pojęta praktyka przyspiesza proces prawidłowego rozwoju teorii. Stwierdzenie to znajduje pełne zastosowanie w przygotowaniu współczesnego oficera sztabu. Doświadczenia pracy sztabowej potwierdzają fakt, że żaden oficer sztabu nie jest w stanie wyuczyć się raz na zawsze prawideł, zasad i formuł, które stosowane w praktyce pozwolą mu na rozwiązywanie olbrzymiej ilości problemów współczesnego pola walki oraz dużej ilości problemów życia wojskowego w czasie pokoju. Umiejętności zdobyte przez oficera sztabu, dzięki jego osobistym uzdolnieniom i długoletniej praktyce, muszą być wspierane, i to niemal codziennie, rzetelną wiedzą zdobywaną przede wszystkim własną pracą. Złożoność problemu właściwego przygotowania oficera sztabu powiększa fakt, że w okresie pokoju przygotowuje się go do dowodzenia i kierowania na rzeczywistym polu walki, na którym działać będzie silny i przebiegły, doskonale uzbrojony i wyposażony przeciwnik. Takim zadaniom może podołać dobrze przygotowany teoretycznie i praktycznie oficer sztabu.

Wymagania stawiane oficerowi sztabu, wynikające z funkcji dydaktycznej sprowadzają się więc do uczenia się i uczenia innych.

W związku z powyższym od oficera sztabu wymaga się znajomości szeregu zagadnień z zakresu pedagogiki, dydaktyki, psychologii i andragogiki.

Wykonywanie zadań związanych ze szkoleniem stanów osobowych sugeruje potrzebę znajomości metod oraz form nauczania i szkolenia, zasad racjonalnego nauczania oraz określania potrzeb w tym zakresie, zasad racjonalnego uczenia się oraz zagadnień psychologii związanych z procesem szkolenia zespołów osób dorosłych o zróżnicowanym stopniu przygotowania specjalistycznego.

Znajomość tych zagadnień od strony teoretycznej związana jest ściśle z określonymi umiejętnościami, dlatego od oficera sztabu wymaga się aby umiał samodzielnie analizować zakres swoich umiejętności i swojej wiedzy oraz na tej podstawie, zależnie od potrzeb, uzupełniał stwierdzone niedostatki w swoim przygotowaniu specjalistycznym i ogólnym. Konieczność przygotowywania się do działania w składzie organu dowodzenia na współczesnym polu walki powoduje, aby oficer sztabu umiał samodzielnie analizować przebieg walk, bitew i operacji minionych wojen światowych i konfliktów lokalnych oraz ćwiczeń. Na podstawie wpływających z analiz

wniosków, powinien umieć określać potrzeby szkolenia stanów osobowych, indywidualnego samokształcenia oficerów oraz potrzeby własne.

Wykonywanie obowiązków w składzie organów dowodzenia związane jest z umiejętnością doskonalenia aparatu myślowego przez każdego oficera sztabu, w zakresie wykonywanych przez niego zadań. Podczas realizowania zadań wynikających z funkcji dydaktycznej zachodzi potrzeba orientowania się w nowych trendach występujących w nauczaniu dorosłych, w aktualnych zdobyczach psychologii wojska oraz poszukiwaniach i ich wynikach w zakresie metodyki szkolenia wojsk. Nieodzwonne jest również, aby oficer sztabu realizując zadania będące treścią funkcji dydaktycznej orientował się, gdzie i w jaki sposób może uzyskać interesujące go materiały.

Zakres wiedzy i umiejętności, stanowiący wymagania wynikające z omawianej funkcji, zależy w znacznej mierze od wielu cech osobowych oficera. Najważniejsza z nich to duża samodzielnność i inicjatywa w służbowej działalności, umiejętność przewidywania, ambicja i własna inwencja, zdolność do głębokich analiz i wyciągania wniosków.

Wymagania stawiane oficerowi sztabu lotniczego szczebla taktycznego, wynikające z treści funkcji dydaktycznej, stanowią szeroką gamę problemów w zakresie wiedzy, umiejętności i osobowości. Związane są one przede

wszystkim z działalnością szkoleniową oficera, realizowaną na zewnątrz sztabu. Wskazują one także na potrzebę samodzielnego doksztalcania się oficera, co związane jest z niektórymi specjalnie w tym zakresie pożądanymi cechami osobowymi.

Realizowanie treści funkcji sztabu stawia oficerowi szereg wymagań z zakresu jego osobowości, które występują i są požądane przy wykonywaniu każdego zadania. Najważniejsze z nich to: umiejętność szybkiego adaptowania się do nowych warunków służby i pracy, lojalność wobec przełożonych i podwładnych, ambicja zawodowa, wewnętrzne zdyscyplinowanie, umiejętność abstrakcyjnego myślenia, umiejętność myślenia kategoriami zespolu, odwaga w głoszeniu własnych poglądów, sprawność i giętkość myślenia, odrzucanie utartych szablonów, umiejętność uogólniania zagadnień, pracowitość, sumiennność, silna wola i mocny charakter, odwaga cywilna, analityczne spojrzenie, trafność słowa i ocen, wyobrażenia.

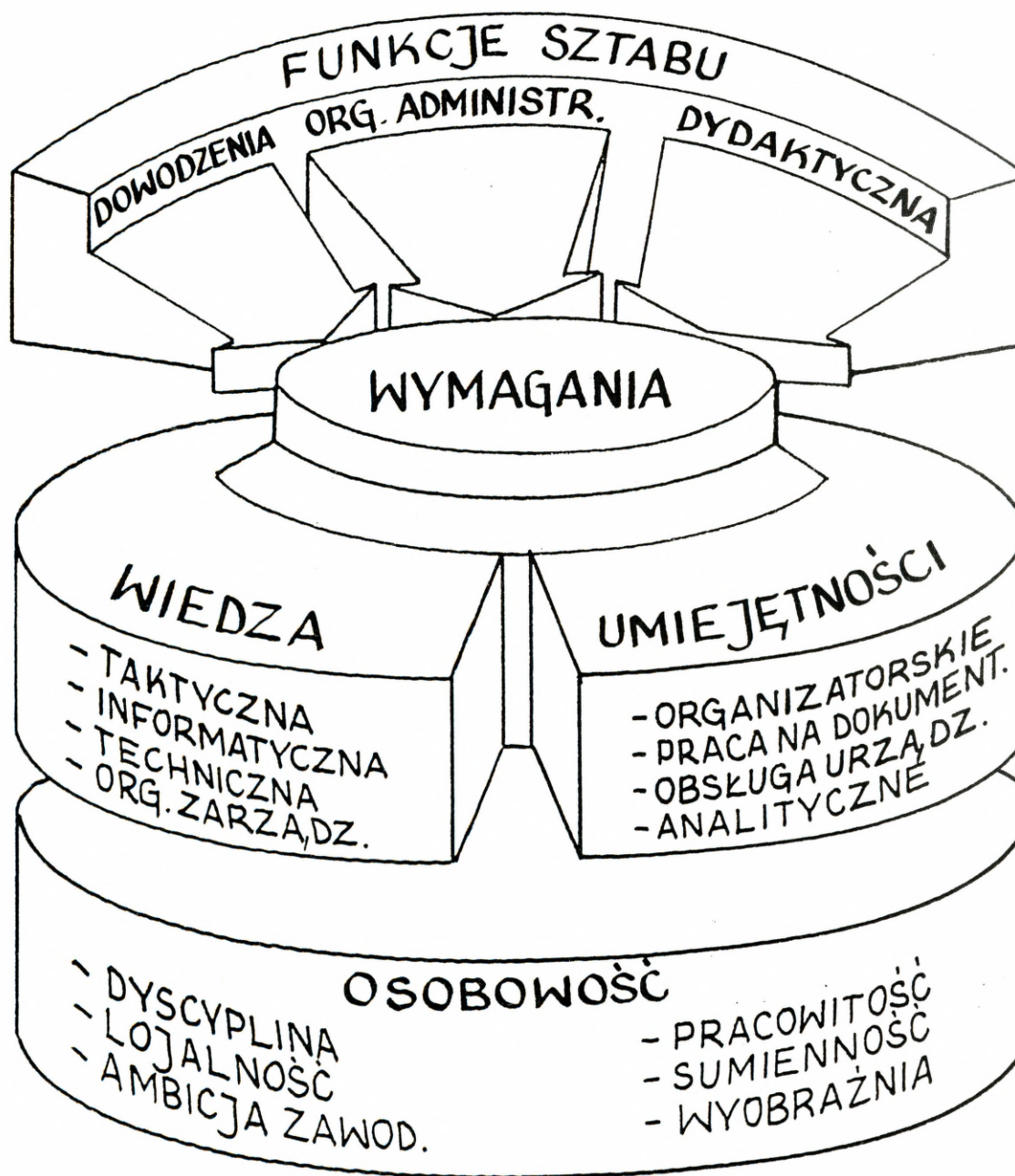
x

x

x

Zaprezentowane funkcje i zadania sztabu lotniczego szczebla taktycznego obejmują szeroką gamę zagadnień oraz sugerują zakres umiejętności oficerów. Kształtują one tym samym wymagania (struktura przedstawiona na rys. 3.8.) stawiane oficerom sztabów lotniczych tego szczebla dowodzenia, obejmujące zakres wiedzy i umiejętności oraz cech osobowych. Ukierunkowują one działalność w zakresie doboru, kształcenia i doskonalenia oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego. Z ww. wymagań wynika, że w doborze najważniejsze będą cechy osobowości, takie jak: zdyscyplinowanie, lojalność, zaangażowanie, ambicja, gotowość do wyrzeczeń, w dalszej zaś kolejności wiedza ogólna i możliwości jej szybkiego uzupełniania. Potrzeby działalności sztabowej oficera sugerują, by w kształceniu głównym kierunkiem było przygotowanie oficera do pokojowej działalności sztabów, administrowania i organizowania, natomiast w drugiej kolejności kształcenie oficerów w zakresie bojowej działalności sztabów. Ta problematyka staje się wiodąca w doskonaleniu oficera sztabu, realizowana w ramach szkoleń taktycznych i ćwiczeń oraz w znacznej mierze poprzez samokształcenie i indywidualne prace obowiązkowe. Tak ukierunkowany podział wymagań stawianych oficerowi sztabu lotniczego szczebla taktycznego jest podstawą do skonstruowania "Modelu doboru, kształcenia i doskonalenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego".

Rys. 3.8. STRUKTURA WYMAGAŃ



4. MODEL DOBORU, KSZTAŁCENIA I DOSKONALENIA OFICERA SZTABU LOTNICZEGO SZCZEBŁA TAKTYCZNEGO

Przedstawione i omówione w poprzednim rozdziale funkcje i zadania sztabów kształtowały się na przestrzeni czasu wraz z rozwojem lotnictwa. Badania wykazały, że są one źródłem wymagań stawianych oficerom sztabów. Pozwoliły one także na określenie kryteriów podziału tych wymagań. Dotyczą wiedzy, umiejętności i osobowości. Wynikają stąd pytania: c o o f i - c e r s z t a b u p o w i n i e n z n a ć, u m i e ć, w j a k i m z a k r e s i e w i e d z y o r i e n - t o w a ć s i ę o r a z j a k i e c e c h y o s o - b o w o ś c i p r e z e n t o w a ć?

Odpowiedzi na pytania te przedstawione w poprzednim rozdziale, stają się jednocześnie treściami procesu doboru, kształcenia i doskonalenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego.

Badania wykazały, że wzrastające wciąż wymagania są coraz trudniejszą przeszkodą, którą ma do pokonania kandydat na oficera sztabu. Wyniki badań nie pozostawiają również wątpliwości, że sprostanie przez kandydata tym wymaganiom gwarantować będzie wysoki poziom jego przygotowania oraz sztabu. Stąd też wszechstronna i specjalistyczna wiedza oficera sztabu oraz umiejętności praktycznego jej wykorzystania mają szczególne znaczenie w tworzeniu ogólnej, przede wszystkim intelektualnej, przewagi nad przeciwnikiem na polu walki, a

także stwarzają komfort psychiczny w czasie rozwiązywania zadań okresu pokojowego.

Dynamiczny rozwój nauki i techniki, stałe doskonalenie metod i środków dowodzenia, zmiany zachodzące w poglądach na charakter ewentualnych działań zbrojnych to tylko niektóre uwarunkowania tworzące przesłanki do systematycznego usprawniania procesów (systemów) doboru i przygotowania oficerów sztabów.

Wspomniane uwarunkowania oraz wzrastające wymagania stawiane oficerowi sztabu lotniczego szczebla taktycznego, wynikające z ukształtowanych funkcji i zadań tego sztabu, legły u podstaw opracowania "Modelu doboru, kształcenia i doskonalenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego".

Niniejszy rozdział, składający się z czterech podrozdziałów, przedstawia ów "Model ...", opracowany w oparciu o wyniki przeprowadzonych badań. Rozdział ma na celu zaproponowanie jednego z możliwych wariantów rozwiązania problemów doboru, kształcenia i doskonalenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego.

4.1. K o n c e p c j a " M o d e l u d o b o r u , k s z t a ł c e n i a i d o s k o n a l e n i a o f i c e r a s z t a b u l o t n i c z e g o s z c z e b l a t a k t y c z n e g o "

Szeroko rozumiane zagadnienia doboru, kształcenia i doskonalenia kadr specjalistów wojskowych zajmują szczególne

miejsce w całokształcie przedsięwzięć związanych z przygotowaniem nowoczesnych sił zbrojnych do wykonania stojących przed nimi zadań. Są to zagadnienia o ogromnym znaczeniu teoretyczno-praktycznym także w odniesieniu do oficerów sztabów.

Problemy przygotowania oficerów - tak dowódców jak i oficerów sztabów - do sprawowania określonych funkcji rozwiązano w różny sposób w różnych armiach. Rozwiązania te uwarunkowane były strukturami organizacyjnymi i możliwościami szkolnictwa wojskowego oraz potrzebami sił zbrojnych. Generalnie rzecz ujmując, przygotowanie to oparte jest o zinstytucjonalizowany system, obejmujący kształcenie kandydatów na oficerów w szkołach oficerskich lub akademiach wojskowych, kształcenie kursowe oraz studia w akademiach dowódczo-sztabowych¹. W każdej armii bardzo istotną rolę odgrywa kształcenie kursowe kadry dowódczej i sztabowej, obejmujące znaczną część oficerów. Założenie kształcenia kursowego w poszczególnych armiach są bardzo różne.

Oficerowie armii Stanów Zjednoczonych rozpoczynają szkolenie od podstawowego kursu oficerskiego dla wszystkich absolwentów akademii wojskowych, poprzez kolejne kursy o wyższym stopniu trudności aż do kursu poprzedzającego rozpoczęcie studiów w akademiach dowódczo-sztabowych.

Oficerowie armii brytyjskiej po ukończeniu studiów, otrzymaniu stopnia oficerskiego i odbyciu jednorocznego stażu w jednostkach wojskowych kierowani są na kursy specjalistyczne

¹Buczyński J., Kształcenie i doskonalenie kadr armii państw zachodnich, Przegląd Wojsk Lądowych Nr 10/1992.

(w Siłach Powietrznych są to kursy trzyletnie na kierunkach pilotażu, uzbrojenia lotniczego i nawigacji), by następnie w stopniu kapitan-major uczestniczyć w kursie wstępnym (2 miesiące), a później podstawowym (9 miesięcy) w Królewskiej Akademii Sztabowej Sił Powietrznych (The Royal Air Staff College). Kolejnym etapem kształcenia oficerów brytyjskich są studia w Akademii Obrony Sił Zbrojnych (Joint Service Defence College) lub w Królewskiej Akademii Studiów Obronnych (The Royal College of Defence Studies).

Oficerowie Bundeswehry po ukończeniu szkoły oficerskiej uczestniczą jedynie w krótkich kursach funkcyjnych i doskonalących, natomiast wszyscy kapitanowie danego rocznika kierowani są do Akademii Dowodzenia Bundeswehry w Hamburgu w celu ustalenia ich predyspozycji do pełnienia dalszej służby.

Około 85% tych oficerów kierowanych jest na kursy sztabowe w celu wykorzystania ich w dalszej służbie na stanowiskach w sztabach różnych szczebli dowodzenia.

Podobnie jak w Bundeswehrze, zorganizowane jest przygotowanie oficerów w armii włoskiej. Po ukończeniu studiów w jednej z akademii rodzaju sił zbrojnych i przejściu czteromiesięcznego kursu specjalistycznego oficerowie pełnią służbę w jednostkach wojskowych. W 8-10 roku służby zawodowej wszyscy kapitanowie kierowani są na dziesięciomiesięczny kurs sztabowy w Akademii Wojennej. Absolwenci tego kursu mogą zostać skierowani na kolejny Wyższy Kurs Sztabowy trwający dziesięć miesięcy, poprzedzony pięciomiesięcznym kursem językowym. Ostatnim ośrodkiem kształcenia kadr armii włoskiej jest Centrum Wyższych Studiów Obronnych.

Generalnie można stwierdzić, że różne armie dysponują zinstytucjonalizowanymi systemami doboru, kształcenia i doskonalenia oficerów sztabów szczebla taktycznego. Wyraźnie widoczne są w nich zasady doboru oraz sposoby i etapy dokształcania. Sprowadza się do tego, że po okresie weryfikowania predyspozycji oficer jest kształcony w ramach różnego rodzaju kursów przygotowujących do pracy w sztabach szczebla taktycznego. Okres pełnienia obowiązków służbowych w sztabie tego szczebla dowodzenia przeznaczony jest na dalsze weryfikowanie jego predyspozycji pod kątem przydatności do kolejnego etapu kształcenia z myślą o sztabie wyższego szczebla dowodzenia.

Dotychczas oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego kształci WOSL. Jak wspomniane zostało wcześniej, jest ona dostarczycielką kadr, lecz do poziomu ich przygotowania jednostki lotnicze zgłaszają coraz więcej uwag. Planowane zaprzestanie kształcenia w WOSL podchorążych o specjalności "oficer sztabu" spowoduje ustanie dopływu do sztabów lotniczych, może nie najlepiej przygotowanych, młodych oficerów. Ich dokształcanie specjalistyczne realizuje CDL w ramach WKDO dla oficerów sztabów lotniczych. Uczestnikami tego kształcenia są oficerowie-absolwenci WOSL kierunku sztabowego. Zaprzestanie kształcenia przez WOSL spowoduje więc stopniowe zahamowanie dopływu słuchaczy do CDL. Sztaby lotnicze, szczególnie szczebla taktycznego staną przed dylematem - skąd brać oficerów sztabów?

Sytuacja taka stała się powodem opracowania wspomnianego wyżej "Modelu doboru, kształcenia i doskonalenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego".

W oparciu o uzyskane wyniki badań do opracowania koncepcji "Modelu ..." przyjęte zostały następujące założenia:

1. Propozycja pracy i praca w sztabie traktowana jest przez przełożonych i podwładnych jako szczególnego rodzaju wyróżnienie oficera, otwierające mu drogę rozwoju służbowego i zawodowego. Stanowi to jednocześnie gwarancję wzrostu prestiżu sztabu w opinii stanu osobowego oddziału oraz sukcesywnego wzrostu zainteresowania tego rodzaju służbą i pracą.

2. Kandydatów na oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego pozyskuje się spośród wszystkich młodych oficerów-absolwentów WSO, rozpoczynających służbę zawodową w oddziale lotniczym, preferując przy tym specjalności: pilot, nawigator naprowadzania (doprowadzania), oficer łączności, oficer radiolokacji.

3. Pozyskiwanie kandydatów do pracy w sztabie lotniczym szczebla taktycznego realizowane jest w oparciu o zasady dobrego, a podstawowym warunkiem skutecznej realizacji założonych treści, gwarantującym wysoką efektywność realizowanych w procesie doboru, kształcenia i doskonalenia zadań, jest obiektywizm ocen oraz konsekwencja działania przełożonych i osób funkcyjnych.

4. Wyznaczenie oficera do pracy na stanowisku służbowym w sztabie lotniczym szczebla taktycznego poprzedzone jest okresem weryfikacji jego predyspozycji (dobór) oraz uzupełnieniem jego wiedzy i umiejętności w ramach specjalnego kursu o charakterze ściśle sztabowym (kształcenie).

5. Warunkiem właściwego spożytkowania nabytej w ramach kształcenia wiedzy i umiejętności jest pozostawanie oficera

na stanowisku w sztabie lotniczym przez okres nie krótszy niż dwa-trzy lata. Okres ten przeznaczony jest na utrwalanie i dalsze rozwijanie wiedzy oficera (doskonalenie), będąc jednocześnie okresem przygotowania do podjęcia dalszej edukacji.

Proponowany "Model doboru, kształcenia i doskonalenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego" ujmuje cały proces w trzech zasadniczych okresach realizacji - rys. 4.1.

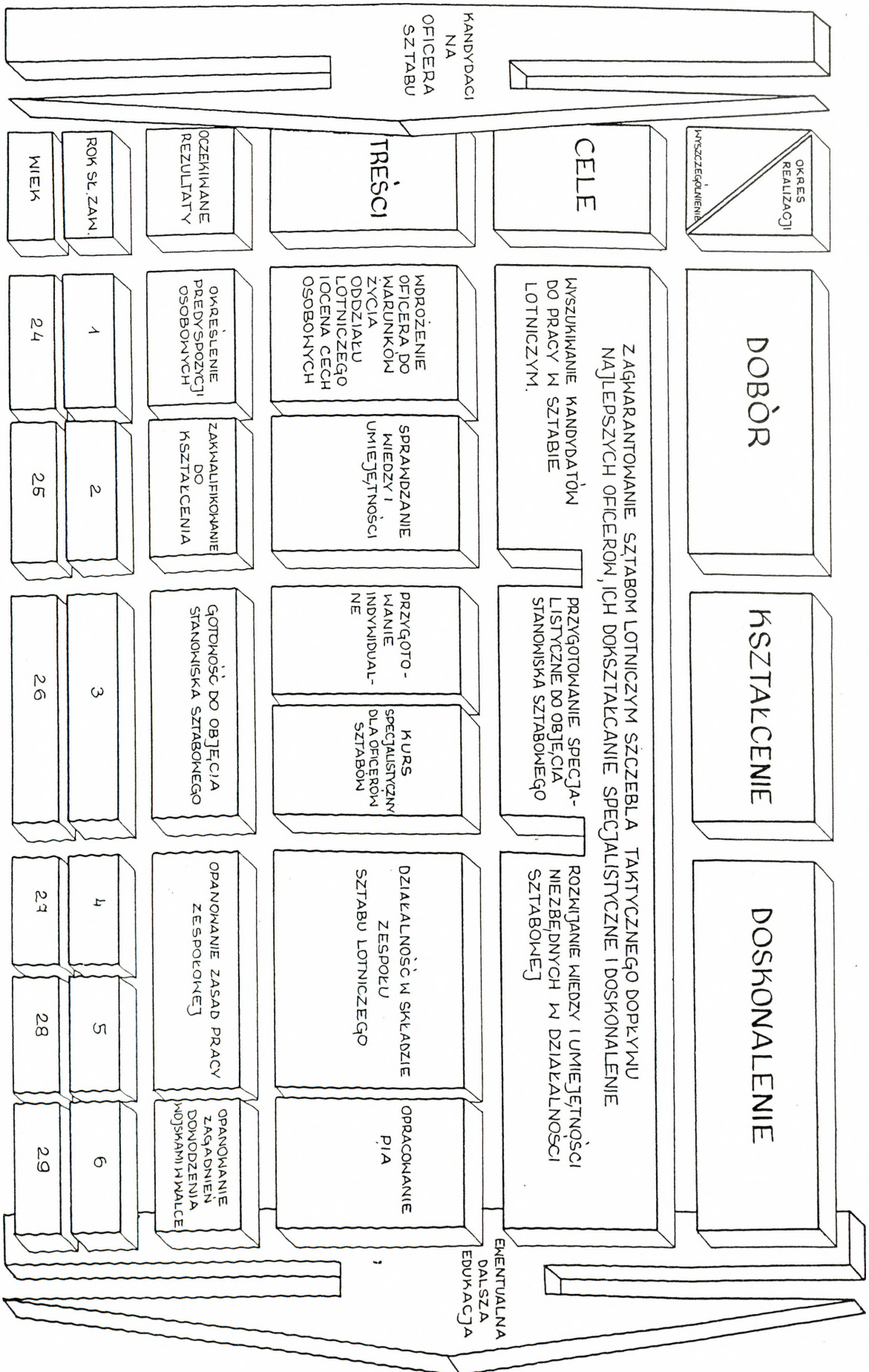
O k r e s p i e r w s z y, trwający dwa-trzy lata, jest przeznaczony na weryfikowanie przydatności oficera do pracy w sztabie, szczególnie pod kątem predyspozycji pożądaných w pracy sztabowej. Nazwany został okresem d o b o r u kandydatów na oficera sztabu.

O k r e s d r u g i, obejmujący kolejny rok służby zawodowej oficera, jest etapem wyposażania oficera-kandydata w niezbędną wiedzę teoretyczną i umiejętności praktycznego jej wykorzystania. W dalszym ciągu weryfikowane są predyspozycje oficera. Okres ten nazwany został okresem k s z t a ł c e n i a.

T r z e c i o k r e s ujęty w "Modelu ...", trwający kolejne dwa-trzy lata, obejmuje pracę oficera na stanowisku służbowym w sztabie lotniczym szczebla taktycznego oraz jego przygotowania do dalszej edukacji lub objęcia stanowiska w sztabie wyższego szczebla dowodzenia. Nosi on nazwę okresu d o s k o n a l e n i a.

W proponowanym "Modelu ..." przewiduje się kierowanie całym procesem przez szefa sztabu oddziału lotniczego, a nadzоровanie jego przebiegu przez przełożonych ze szczebla związku taktycznego.

Rys. 4.1 MODEL DOBORU KSZTAŁCENIA I DOSKONALENIA OFICERA SZTABU LOTNICZEGO SZCZEBŁA TAKTYCZNEGO



Celem głównym, przyjętym przy konstruowaniu "Modelu ...", było zagwarantowanie sztabom lotniczym szczebla taktycznego dopływu najlepszych oficerów, ich specjalistyczne doszkadzanie i doskonalenie.

D o b ó r

Przeprowadzone badania wykazały, że pierwszy rok służby zawodowej traktowany jest w życiu oficera jako, swego rodzaju, okres próbny. Stwarza to korzystne warunki do ocenienia znacznej grupy, pożądaných w pracy sztabowej, cech osobowych młodego oficera. Założenia "Modelu ..." przewidują wykorzystanie pierwszych dwunastu miesięcy służby zawodowej do prowadzenia wnikliwej obserwacji możliwości przystosowywania się do nowych warunków służby i życia. Planuje się zakończenie pierwszego roku służby zawodowej oficera szczegółowym opiniowaniem (rozszerzona opinia okresowa). Zakłada się, że w wyniku przeprowadzonego opiniowania oficer zostanie zakwalifikowany do dalszego weryfikowania jego przydatności (bądź kandydatura zostanie odrzucona).

Kolejny, drugi rok służby zawodowej kandydata na oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego przewidywany jest na dalsze weryfikowanie jego cech osobowych oraz na poddanie sprawdzeniu jego umiejętności i wiedzy w pracy sztabowej. Zakłada się, że efektem tego roku będzie zakwalifikowanie najlepszych kandydatów do kształcenia specjalistycznego.

Założenia "Modelu ..." przewidują objęcie procesem doboru również oficerów spośród personelu latającego. Specyfika służby tej specjalności powoduje konieczność wydłużenia okresu doboru do minimum trzech lat. Podyktowane jest to potrzebą intensywnego szkolenia młodych pilotów w powietrzu. Jak wskazują wyniki sondażu przeprowadzonego w jednostkach lotniczych, wydłużenie okresu doboru kandydatów spośród personelu latającego pozwoli na uzyskanie przez nich doświadczenia w zakresie szkolenia lotniczego i umożliwi dokładniejszą weryfikację tych oficerów jako potencjalnych dowódców lotniczych.

K s z t a ł c e n i e

Oficerowie po pomyślnym przejściu okresu doboru, zgodnie z założeniami "Modelu ...", zakwalifikowani zostają do udziału w kształceniu kandydatów na oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego. Okres ten w proponowanym "Modelu..." podzielony jest na dwie fazy:

- weryfikowania i wyrównywania poziomu oraz samodzielnego przygotowania;
- kurs specjalistyczny stanowiący zasadniczą część okresu kształcenia.

Jakkolwiek już w okresie doboru oficerowie - kandydaci wzbogacają swoją wiedzę i umiejętności sztabowe to - jak wykazują wyniki badań - poziom ich przygotowania trudny jest do oceny.

Stąd też w koncepcji "Modelu ...", przewidziany został test kontrolny, mający na celu określenie poziomu wiedzy oraz wys-

-tępujących w niej braków i niedociągnięć. Test kontrolny proponuje się przeprowadzić przez organizatora kursu dla oficerów sztabów lotniczych.

Kolejne trzy-cztery miesiące kandydaci samodzielnie niwelują stwierdzone w ich przygotowaniu braki, by następnie przystąpić do egzaminu wstępnego prowadzonego przez organizatora kursu specjalistycznego.

Koncepcja "Modelu ..." zakłada, że wyniki egzaminu są jedyną wykładnią wiedzy i umiejętności kandydata i wyłącznie na ich podstawie najlepsi kwalifikowani są do udziału w kursie specjalistycznym dla oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego.

Druga faza kształcenia - kurs specjalistyczny - trwa 6 miesięcy (24 tygodnie). Jego celem jest przygotowanie specjalistyczne oficerów do pracy w sztabach lotniczych szczebla taktycznego, tak pod względem teoretycznym jak i praktycznym. Zadania kursu specjalistycznego dla oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego realizowane są w czterech etapach.

E t a p p i e r w s z y ma na celu zapoznanie oficerów z podstawami prawnymi funkcjonowania lotniczych organów dowodzenia, instrukcjami, przepisami oraz zadaniami sztabów. W konstrukcji "Modelu ..." na tę tematykę przewidziane zostały dwa tygodnie (ok. 60 godzin lekcyjnych), podstawowymi zaś formami kształcenia są wykłady, seminaria i praca samodzielna.

E t a p d r u g i przewidziany został w koncepcji "Modelu ..." na kształcenie teoretyczne obejmujące teorię organizacji

i kierowania, zagadnienia pokojowego szkolenia wojsk, gospodarki wojskowej, teorii bojowego zastosowania lotnictwa oraz dowodzenia i zabezpieczenia działań lotnictwa. Celem etapu jest wyposażenie oficerów w niezbędną wiedzę teoretyczną, obejmującą różne dziedziny działalności sztabu lotniczego. Za podstawowe formy realizacji tej części programu kształcenia przyjęte zostały nieliczne wykłady problemowe, seminaria, repetytoria oraz ćwiczenia.

E t a p t r z e c i stanowi jednocześnie pierwszą część kształcenia praktycznego i ma na celu przygotowanie oficerów do zespołowego rozwiązywania zadań.

Treści etapu obejmują problematykę prac planistycznych czasu "P" (planowanie i organizowanie przedsięwzięć z zakresu gotowości bojowej i mobilizacyjnej, opracowywanie planów szkolenia pododdziałów i oddziału) oraz czasu "W" (treści cyklu organizacyjnego dowodzenia lotnictwem). Zasadnicze formy realizacji treści programowych to ćwiczenia grupowe i gra kierownicza.

C z w a r t y e t a p jest jednocześnie drugą częścią kształcenia praktycznego, mającą na celu przygotowanie oficerów do samodzielnej pracy na stanowisku służbowym w sztabie lotniczym. Jego treścią jest działalność bojowa sztabów lotniczych, a zasadniczą formą dydaktyczną trening sztabowy. Koncepcja "Modelu..." przewiduje zakończenie tej fazy kształcenia egzaminem końcowym.

Ukończenie kursu uprawnia oficera do ubiegania się o wyznaczenie na stanowisko służbowe w sztabie lotniczym.

Idea kształcenia specjalistycznego kandydata na oficera szta-

bu zakłada, że okres przeznaczony na zdobywanie wiedzy i umiejętności kierunkowych jest również okresem dalszego weryfikowania jego predyspozycji. Wyniki tego zostaną odzwierciedlone w opinii specjalnej sporządzonej na zakończenie kursu.

D o s k o n a l e n i e

W programowanym "Modelu ..." zakłada się, że doskonalenie oficerów realizowane będzie w ramach wykonywanych zadań służbowych i indywidualnych zadań dodatkowych. Okres doskonalenia obejmuje następne dwa-trzy lata służby zawodowej oficera. Badania wykazały, że taki okres gwarantuje z jednej strony należyte spożytkowanie nabytej wiedzy i umiejętności, z drugiej zaś daje możliwość dalszego rozwoju i dobrego przygotowania się oficera do dalszego etapu rozwoju służbowego.

W omawianym okresie, oficer posiadający dokument ukończenia kursu dla oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego zajmuje stanowisko sztabowe (w większości przypadków), bądź wykonuje obowiązki służbowe na innym stanowisku służbowym. W tym drugim przypadku stanowi on rezerwę oficerów przygotowywanych do pracy w sztabach lotniczych szczebla taktycznego. Bez względu na zajmowane stanowisko służbowe, każdy absolwent kursu specjalistycznego dla oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego objęty zostaje przedsięwzięciami zespołowego i indywidualnego doskonalenia. Treści zadań obejmują problematykę pokojowej i bojowej działalności sztabu lotniczego.

Okres doskonalenia ukierunkowany jest także na dalsze weryfikowanie predyspozycji oficera sztabu lotniczego pod kątem zatrudnienia go na kolejnych, wyższych stanowiskach służbowych.

Założenia "Modelu ..." przewidują, że po pięciu-sześciu latach trwania intensywnego przygotowania i weryfikowania predyspozycji oficerów, najlepsi z nich mogą zostać skierowani do dalszego kształcenia lub na stanowiska służbowe w sztabach wyższego szczebla dowodzenia.

Prezentowana koncepcja jednolitego systemu doboru, kształcenia i doskonalenia oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego wdrożona do działalności służbowej jednostek lotniczych pozwoli na:

- ujednoczenie systemu doboru kandydatów i, pozyskanie do pracy w sztabach oficerów wskazujących najwyższy poziom wiedzy i umiejętności oraz zagwarantuje zmniejszenie prawdopodobieństwa przypadku;
- ukierunkowane, specjalistyczne doksztacanie w zakresie wiedzy i umiejętności taktyczno-sztabowych; niespełnienie rygorów kształcenia dyskwalifikuje oficera jako kandydata na oficera sztabu;
- dalsze ugruntowanie przygotowania specjalistycznego oficera, umożliwiające utrzymanie kondycji taktyczno-sztabowej, dalsze weryfikowanie predyspozycji, tworząc możliwości podjęcia dalszej edukacji;
- podniesienie prestiżu sztabu w oczach stanu osobowego

jednostki, poprzez angażowanie w jego prace oficerów różnych specjalności;

- dobre i jednolite przygotowanie oficerów-kandydatów na studia dowódczo-sztabowe lub do objęcia stanowisk służbowych wyższego szczebla dowodzenia.

Podstawowym warunkiem sprawnego funkcjonowania proponowanego systemu jest jego prawne usankcjonowanie, a następnie ścisłe nadzorowanie przez przełożonych realizacji harmonogramu przedsięwzięć.

Przedstawiona ogólna koncepcja "Modelu ..." stanowi podstawę do zaprezentowania szczegółowych rozwiązań w tym zakresie.

4.2. D o b ó r k a n d y d a t ó w n a o f i c e r a s z t a b u l o t n i c z e g o s z c z e b l a t a k t y c z n e g o

W podrozdziale 4.1. zaprezentowane zostały ogólne założenia "Modelu ..." doboru, kształcenia i doskonalenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego". Potrzeba skonstruowania "Modelu ..." podyktowana jest wieloma czynnikami.

Są to między innymi: wprowadzanie do lotnictwa nowej, doskonalszej techniki bojowej o wysokich parametrach techniczno-taktycznych, wyposażenie dowództw i sztabów w nowoczesne środki pozyskiwania, analizowania i przekazywania informacji oraz rozwój teorii nauk wojskowych.

Potrzebę znowelizowania systemu doboru i przygotowania oficerów sztabów lotniczych dyktują również właściwości pracy

oficerów, zarówno w czasie pokoju, jak i podczas prowadzenia działań bojowych.

Wszystkie te czynniki powodują, że stawia się przed dowódczeniem bardzo wysokie wymagania. Stąd też - jak wynika z prowadzonych analiz - we współczesnych działaniach bojowych ogromną rolę odgrywa i odgrywać będzie coraz bardziej sprawność intelektualna, walory organizatorskie, zdolność przewidywania, dyscyplina, odporność na trudy, silna wola, wysokie morale i zdecydowane dążenie do osiągnięcia celu walki przez każdego dowódcę i oficera sztabu. Stawia to pod znakiem zapytania dotychczas obowiązujący system doboru kandydatów na oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego. Prowadzone badania wykazały, że jest on zbyt kosztowny i mało efektywny by zapewnić sztabom lotniczym omawianego szczebla dowodzenia dopływ odpowiednio przygotowanych oficerów. Stąd też, w okresie trwania procesu głębokiej transformacji struktur obronnych państwa konieczne staje się poszukiwanie nowych rozwiązań problemu doboru kadr.

Wydaje się, że realizowanie założeń działalności kadrowej zmierzać może tylko w jednym kierunku, do jednego celu głównego: pilnie wyławiać i kształtować ludzi o określonych walorach - zdolnych, myślących perspektywicznie, pozytywnie niespokojnych, o nastawieniu innowacyjnym, umiejącym przetwarzać idee i odkrycia na posunięcia praktyczne, ludzi, którzy równie łatwo przyswajają sobie zmiany i nowości, jak i zmiany oraz nowości inicjują.

Przygotowania obronne są przecież zbyt kosztowne, a zadania do wykonania w wypadku wojny zbyt ważne i odpowiedzialne,

ażebym państwo myślące o obronie mogło swoje losy powierzyć ludziom przypadkowo znajdującym się na stanowiskach i powierzonych przygotowanym.

Dlatego też w omawianym "Modelu ..." znaczące miejsce zajmuje problematyka doboru kandydatów na oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego.

Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że przedsięwzięcia doboru mogą być realizowane według następujących założeń:

- obowiązuje zasada doboru pozytywnego, wykluczająca wszelkie decyzje kadrowe nie poparte najlepszymi wynikami kandydata;

- kandydatów na oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego pozyskuje się spośród młodych oficerów - absolwentów Wyższych Szkół Oficerskich - rozpoczynających służbę zawodową w oddziale lotniczym;

- w doborze preferuje się specjalności: pilot, nawigator naprowadzania (doprowadzania), oficer ruchu lotniczego, oficer łączności, oficer radiolokacji, nie wykluczając kandydatów innych specjalności;

- pomyślnie przejście przez kandydata okresu doboru i propozycja podjęcia nauki, a następnie pracy w sztabie traktowana jest przez oficera oraz jego przełożonych i podwładnych jako szczególnego rodzaju wyróżnienie;

- dobór kandydatów zapewnia pośrednio wzrost prestiżu sztabu w opinii stanu osobowego oddziału.

System doboru (rys. 4.2.) kandydatów na oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego ujęty w "Modelu ..." jako je-

FAZY
DOBÓRU
MUSZCZĘCIELNIENIE

ADAPTACJA

KWALIFIKOWANIE

CELE

MYSZKIKOWANIE KANDYDATÓW DO PRACY W SZTABIE LOTNICZYM
ZMERYKOWAĆ CECHY OSOBOWE
I PREDYSPOZYCJE OFICERA

OKREŚLIĆ POZIOM WIEDZY
I UMIEJĘTNOŚCI

TREŚCI

ZAPOZNANIE
Z
JEDNOSTKĄ

OCENA DZIAŁALNOŚCI
SŁUŻBOWEJ OFICERA

MERYKOWANIE
PRZYDATNOŚCI

OKRESOWE WYKONYWANIE
ZADAŃ W SZTABU ODDZIAŁU

PRACE
INDYWIDUALNE

UDZIAŁ
W ĆWICZENIACH

OCZEKIWANE
REZULTATY

OKREŚLENIE SYLWETKI KANDYDATA
MSTĘPNE OKREŚLENIE PRZYDATNOŚCI

OKREŚLENIE MAŁORÓW OFICERA ZAKWALIFIKO-
WANIE DO KOLEJNEGO OKRESU MERYKOWANIE
(KSZTAŁCENIA)

ROK SŁ. ZAW.
KWARTAŁ

1

1 2 3 4

2

1 2 3 4

go pierwszy okres, zakłada realizowanie tego procesu w dwóch fazach.

Faza pierwsza trwająca 12 miesięcy przeznaczona jest na adaptację oficerów - absolwentów wyższych uczelni wojskowych - w środowisku oddziału lotniczego. Rok ten będący swego rodzaju okresem próbnym dla każdego oficera służyć ma analizowaniu, w pierwszej kolejności, umiejętności przystosowywania się oficera do nieustannie zmieniających się warunków życia i pracy.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że w okresie roku możliwa jest ocena znacznej grupy, pożądaných w pracy sztabowej, cech osobowych młodego oficera.

W okresie pierwszych dwunastu miesięcy służby zawodowej oficer napotyka na szereg trudności związanych przede wszystkim z:

1. Posiadaną niepełną wiedzą fachową wymaganą na przewidywanym stanowisku służbowym. Sytuacja taka wymaga od oficera wykazania się umiejętnością szybkiego, celowego i zorganizowanego uzupełnienia tej wiedzy. Jest więc możliwe zaobserwowanie takich cech jak: **a m b i c j a z a w o d o w a**, **u m i e j ę t n o ś ć u c z e n i a s i ę**, **w e w n ę - t r z n e z d y s c y p l i n o w a n i e** oraz **z a - a n g a ż o w a n i e** w wykonywane zadania.

2. Koniecznością częstej pracy w zespole bądź na rzecz tego zespołu (służby, pododdziału), pracującego na efekt końcowy przedstawiony najczęściej przez przełożonego tego zespołu (dowódcę, kierownika, szefa). Praca oficera w zespole pozwala wyciągnąć wnioski dotyczące jego ogólnego obycia w

k o n t a k t a c h z l u d ź m i (przełożonymi, podwładnymi), dyscypliny wykonawczej, umiejętności myślenia oraz rozumienia problemów i zadań kategoriami zespołu i podporządkowania się jego interesom.

Wykonywanie zadań w zespole jest także dogodną okazją zaobserwowania tak istotnej dla oficera sztabu cechy jak umiejętność i odwaga w głoszeniu i obronie własnych poglądów bądź zadań.

3. Nienormowanym często czasem pracy oraz wysokim tempem wykonywania postawionych zadań. Sytuacja taka jest zasadniczo nowa dla młodego oficera, z którą dotychczas nie miał do czynienia. Te nowe warunki służby pozwalają zaobserwować prezentowany przez oficera poziom odporności psychicznej i fizycznej na trudy służby i umiejętność oceniania ważności zadań, tak istotną w pracy oficera. Praca w tak zwanym "nieodczynie" (pojęcie używane często przez respondentów) daje możliwość zaobserwowania stopnia gotowości rezygnowania ze spraw osobistych na rzecz spraw służbowych, pozwala również stwierdzić posiadanie przez oficera umiejętności (bądź ich brak) organizowania pracy sobie i innym.

4. Koniecznością samodzielnego podejmowania decyzji i ponoszenia za każdą z nich odpowiedzialności. Samodzielne decydowanie umożliwi oficerowi wykazanie się odwagą i rozważą, umiejętnością organizowania pracy, a także lojalnością w stosunku do przełożonych i podwładnych.

Wymienione trudności były najczęściej sygnalizowane przez respondentów w trakcie prowadzonych badań. Zdaniem tychże, stwarzają one najkorzystniejsze warunki zaobserwowania największej ilości cech osobowościowych kandydata na oficera sztabu. Określenie tych cech jest treścią fazy adaptacji w procesie doboru kandydatów na oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego.

Z treści przeprowadzonych badań (sondaży i wywiadów) wynika, że zachodzi konieczność bardzo intensywnego realizowania przedsięwzięć doboru. Podyktowane jest to potrzebą uzyskania, w możliwie krótkim czasie, dużej ilości informacji o kandydacie. Oprócz obserwowania jego zachowań, co stanowi podstawową treść pierwszej fazy doboru, pożądane jest uzyskanie danych o predyspozycjach kandydata do pracy w sztabie w zakresie wiedzy i umiejętności. W oparciu o te "dodatkowe" dane ocena kandydata będzie pełniejsza, bardziej obiektywna. Dlatego też założenia doboru przewidują, oprócz określenia czy kandydat posiada bądź nie posiada cech predystynujących go do pracy w sztabie, przydzielenie każdemu z kandydatów na oficera sztabu conajmniej dwóch zadań indywidualnych. Treścią tych zadań może być rozwiązanie stosunkowo prostych zadań

(taktycznych, organizacyjnych itp.), z wszechstronnym uzasadnieniem przedstawionego rozwiązania. Warunkiem zaliczenia wykonania tych zadań byłoby poddanie proponowanych rozwiązań pod dyskusję gronu przełożonych i kolegów. Zadania indywidualne przydzielano by oficerom nie wcześniej niż w drugim kwartale pierwszego roku służby zawodowej, przewidując ich ukończenie nie później niż na początku czwartego kwartału. Wynikające stąd wnioski służyć będą dodatkowej, głębszej ocenie osobowości, wiedzy i umiejętności oficera - kandydata.

Pierwszy rok służby zawodowej traktowany jest w koncepcji "Modelu ..." jako pierwszy stopień weryfikowania przydatności oficera do pracy w sztabie lotniczym szczebla taktycznego, szczególnie pod kątem cech osobowych.

Proponowana koncepcja doboru przewiduje zakończenie pierwszego roku służby zawodowej szczegółowym opiniowaniem okresowym.

Zaznaczyć w tym miejscu należy, że propozycja ta nie jest zgodna z postanowieniami zarządzenia Ministra Obrony Narodowej Nr 50/MON z dnia 28 lipca 1989r. w sprawie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych. Przewiduje ono opiniowanie okresowe oficerów tuż po ukończeniu studiów w WSO/AW, a kolejne w 3-5 roku służby zawodowej.

Potrzeby ścisłej weryfikacji predyspozycji do pracy sztabowej wymagają by w stosunku do kandydatów na oficera sztabu odstąpić od tej zasady, wprowadzając opiniowanie okresowe na użytek własny oddziału lotniczego. Umożliwi to dokładne określenie sylwetki kandydata na oficera sztabu, zarówno pod względem postawy moralnej, charakteru, walorów interpersonalnych,

intelektualnych, psychofizycznych, fachowości i uzdolnień (część III opinii okresowej oficera) oraz pozwoli właściwie prognozować realizację przedsięwzięć w ramach doboru.

Koncepcja przewiduje również by odpowiedzialnym za obiektywną ocenę uczynić bezpośredniego przełożonego każdego z oficerów - kandydatów, współpracującego ściśle w tym zakresie ze starszym oficerem operacyjnym sztabu oddziału lotniczego. Wynikiem tej oceny byłoby wstępne określenie przydatności oficera i zakwalifikowanie go (bądź zrezygnowanie z jego kandydatury) do kolejnej fazy doboru.

Z oficerami, którzy przeszli pomyślnie pierwszą fazę doboru (pierwszy rok służby zawodowej) i uzyskali najwyższe oceny proponuje się odbycie indywidualnej rozmowy służbowej.

Prowadziłby ją osobiście szef sztabu oddziału lotniczego, a może nawet związku taktycznego.

Celem jej byłoby poinformowanie oficerów o wynikach pracy uzyskanych za mijający rok, o tym, że brani są pod uwagę jako kandydaci na oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego oraz określono zadania stojące przed kandydatami, informując zarazem oficerów o wymaganiach jakie stawiane są dowodzeniu, a tym samym sztabom i ich oficerom.

Druga faza doboru obejmuje, w zależności od specjalności oficera - kandydata, tylko drugi, bądź drugi i trzeci rok jego służby zawodowej.

C e l e m drugiej fazy doboru kandydatów na oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego jest dalsze, pogłębione analizowanie cech osobowościowych kandydatów oraz przede

wszystkim sprawdzenie i rozwinięcie ich umiejętności i wiedzy.

Koncepcja "Modelu ..." przewiduje, że oficerowie - kandydaci, wykonując w dalszym ciągu zadania na zajmowanych stanowiskach służbowych, zatrudnieni będą okresowo w pracach sztabu lotniczego do wykonania określonych, poczynając od nieskomplikowanych do coraz trudniejszych, zadań.

Na podstawie uzyskanych wyników z przeprowadzonych badań przyjęte zostało w "Modelu ..." zatrudnianie kandydatów 6 razy w roku, każdorazowo na okres jeden - dwa tygodnie. W tym czasie oficerowie - kandydaci będą mieli możliwość i obowiązek zapoznania się z metodami pracy sztabu, jego atmosferą, problemami i zadaniami.

Wyniki badań sugerują również aktywne weryfikowanie predyspozycji kandydatów, szczególnie w zakresie wiedzy i umiejętności. Stąd też w koncepcji "Modelu ..." ujęto pracę oficerów - kandydatów w czasie przygotowania i prowadzenia wszelkiego rodzaju szkoleń i ćwiczeń taktycznych.

W drugiej fazie doboru przewidziano obciążenie każdego z kandydatów co najmniej trzema zadaniami indywidualnymi, o rosnącym stopniu trudności, związanymi tematycznie z problemami bojowego użycia rodzaju lotnictwa reprezentowanego przez dany oddział lotniczy.

Rozwiązania tych zadań przedstawiane są przełożonym i poddawane ocenie, analogicznie jak w pierwszej fazie doboru.

Wyniki wywiadów wskazują, że dużą rolę w doborze oficerów - kandydatów do pracy w sztabie odgrywa zapoznanie ich z aktualnymi i perspektywicznymi warunkami pracy organów dowodze-

nia lotnictwem. Aktywne poznawanie występujących uciążliwości spełniać ma rolę kolejnego "sita" weryfikującego predyspozycje kandydata. Zakłada się, że tę rolę w znacznej części, spełniać będą prowadzone w oddziale lotniczym ćwiczenia. Oficer wykonujący zadania w sztabie lotniczym będzie miał możliwość wykazania się umiejętnością pracy w warunkach trudnych organizacyjnie, umiejętnością przewidywania i szybkiego aktualizowania opracowanych już planów, podjętych decyzji i wydanych zarządzeń i rozkazów. Warunki ku temu stwarza specyfika współczesnego pola walki. Są to między innymi: rosnące tempo działań, powodowane nim nagłe i zasadnicze zmiany sytuacji operacyjno-taktycznej oraz wynikające stąd nieustannie szybkie dezaktualizowanie się posiadanych i napływających informacji. Specyfika pracy sztabu w prowadzonych ćwiczeniach z wojskami umożliwi zaobserwowanie gotowości do wytężonej pracy, często bez możliwości dłuższego odpoczynku.

Zapoznanie oficerów - kandydatów z tymi warunkami pozwoli im zorientować się w stojących przed nimi zadaniach i jednocześnie ukierunkuje dalsze przygotowanie najlepszych z nich.

Wspomniane zostało wcześniej, że druga faza doboru, w zależności od specjalności oficera - kandydata, trwa jeden rok lub dwa lata. W pierwszym przypadku (jeden rok) jest to okres dostatecznie długi by przeprowadzić dobór i wybrać najlepszych oficerów spośród kandydatów wywodzących się ze służb

naziemnych. Jak wykazują wyniki badań bardzo trudne jest uzyskanie tego efektu wśród kandydatów wywodzących się z personelu latającego. Ewentualne zweryfikowanie predyspozycji oficera - pilota możliwe jest w okresie minimum dwóch lat. Wynika to z potrzeb intensywnego szkolenia w powietrzu i osiągnięcia przez pilota co najmniej poziomu pierwszej klasy. Rytmika szkolenia w powietrzu nie zezwala na intensyfikowanie przedsięwzięć weryfikacyjnych, jak w przypadku oficerów służb naziemnych.

Z drugiej zaś strony z badań wynika, że sztabowe przygotowanie personelu latającego objętego procesem doboru, a następnie kształcenia i doskonalenia jest bardzo wskazane i niezwykle pomocne przy doborze kandydatów w lotniczym pionie dowódczym.

W przypadku personelu latającego, spośród którego wywodzą się dowódcy lotniczy, powszechnie obowiązujące w naszych siłach zbrojnych hasło "właściwy człowiek na właściwym stanowisku" można i trzeba zastąpić hasłem o głębszym sensie "kto chce rozkazywać - musi umieć słuchać". Słuchać przełożonego to znaczy konkretnie wcielać w życie jego decyzje i uwzględniać w nich wnioski wypracowane przez zespół sztabu.

Wynikające z badań sugestie wskazują na brak obycia sztabowego kandydatów na dowódców, co przejawia się często w teoretycznym traktowaniu pracy sztabu, bez należytego, dogłębnego rozumienia jej specyfiki.

Pożądane jest więc by oficerowie - dowódcy oprócz cech posiadanych przez wszystkich oficerów, obejmujących postawę moralną, wiedzę ogólną i zawodową posiadali umiejętność kiero-

wania (dowodzenia i zarządzania), a więc prezentowali takie cechy osobowości jak:

- umiejętność poznawania podwładnych, kształtowania ich postaw oraz stymulowania wysiłku podległych żołnierzy do efektywnej działalności szkoleniowej, zarówno w warunkach garnizonowych jak i bojowych;

- umiejętność podejmowania optymalnej decyzji, zgodnie z otrzymanym zadaniem lub z własnej inicjatywy; wymaga to posiadania wyrobionych nawyków zdobywania i oceny informacji o położeniu, przewidywania rozwoju sytuacji i tworzenia w związku z tym odpowiedniego, wariantowego modelu walki, ofensywnego i śmiałego, a także samodzielnego i jednocześnie w pełni odpowiedzialnego podejmowania ogólnych i doraźnych rozwiązań decyzyjnych zmierzających do tworzenia podwładnym sprzyjających sytuacji w stosunku do wojsk przeciwnika, organizowania i planowania działań bojowych w ograniczonym czasie, przy efektywnym wykorzystaniu technicznych środków dowodzenia i pracy oficerów sztabu;

- umiejętność realizowania decyzji, wyrażająca się w sprawnym kierowaniu wojskami w walce, trafnym i szybkim wyborze optymalnego sposobu wykonania otrzymanego zadania oraz zdolności do zrozumiałego, stanowczego przekazywania podwładnym treści decyzji i czuwania nad jej konkretną realizacją, jak również zdolności do skorygowania lub zmiany podjętej decyzji stosownie do nowej sytuacji.

Są to tylko niektóre, jak się okazuje, jedne z ważniejszych umiejętności dobrego dowódcy.

Objęcie więc oficerów spośród personelu latającego przedsięwzięciami doboru, a w dalszej kolejności kształcenia i doskonalenia pozwoli na wszechstronniejsze przygotowanie i bardziej wnikliwą ocenę możliwości tych oficerów z jednej strony, z drugiej zaś umożliwi głębsze ich przygotowanie do studiów dowódczo-sztabowych, a następnie do wykonywania obowiązków na kolejnych stanowiskach służbowych. Druga faza doboru kandydatów, jak sugerują wyniki badań, pozwoli uzyskać wnioski dotyczące poziomu posiadanej i prezentowanej przez oficerów wiedzy ogólnej i specjalistycznej wymaganej w pracy sztabowej.

Konieczność samodzielnego rozwiązywania i opracowywania zadanych, stopniowo coraz trudniejszych, problemów i zadań umożliwi ocenę poziomu szybkości uzupełniania braków w wiedzy i umiejętnościach.

Badania wykazały, że praca kandydatów na oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego, zarówno w fazie przygotowywania jak i prowadzenia ćwiczeń (ich odbywania) jest źródłem informacji dającym możliwość oceny walorów oficera w zakresie błyskotliwości, giętkości myślenia, łatwości zdobywania nawyków sztabowych, opanowania języka taktycznego oraz pozwala ocenić stopień opanowania umiejętności posługiwania się technicznymi środkami wspomagającymi dowodzenie.

Koncepcja "Modelu ..." zakłada, że również druga faza doboru

zakończona zostaje szczegółowym opiniowaniem w postaci kolejnej rozszerzonej opinii okresowej.

Rezultatem tej fazy jest wytypowanie oficerów - kandydatów do kolejnego szczebla weryfikacji.

Wśród ekspertów przeważały opinie, żeby w celu zmniejszenia procentu przypadkowości przeprowadzić weryfikację kandydatów, wytypowanych przez oddziały lotnicze, na szczeblu związku taktycznego bądź związku taktyczno-operacyjnego.

Decyzją tego szczebla dowodzenia wybrani najlepsi kandydaci kwalifikowani będą do kolejnego okresu zwanego "kształceniem".

Prowadzone badania wykazały jednoznacznie, że w związku z planowanym zaprzestaniem przez Wyższą Oficerską Szkołę Lotniczą kształcenia podchorążych specjalności "oficer sztabu" zachodzi konieczność prowadzenia przez oddziały lotnicze doboru kandydatów do pracy w sztabach spośród pełniących tam służbę młodych oficerów różnych specjalności.

Obiektywnie prowadzony dobór kandydatów na oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego zapewni podstawy właściwego, sprawnego funkcjonowania organów dowodzenia lotnictwem.

Przedstawione w koncepcji doboru kandydatów na oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego zasady poddane krytyce i ocenie ekspertów, okazały się jednym z możliwych wariantów rozwiązania zarysowującego się problemu kadrowego.

Podjęcie i sukcesywne realizowanie, przez oddziały lotnicze, procesu doboru w oparciu o przedstawione zasady zapewnić może stały wzrost zainteresowania pracą w sztabie, spowoduje wzrost ilości kandydatów chętnych do podjęcia kształcenia

specjalistycznego co zagwarantuje zdrową rywalizację, a tym samym wzrost poziomu przygotowania oraz, co najważniejsze, zapewni ciągły dopływ przygotowanych pod względem specjalistycznym oficerów do pracy w sztabach lotniczych szczebla taktycznego.

Praca w organach dowodzenia, zwana powszechnie pracą sztabową, charakteryzuje się wieloma właściwościami. Wynikają one z usytuowania sztabów w strukturach organizacyjnych lotnictwa, ich roli i przeznaczenia, a także z zadań, jakie mają one do wykonania w okresie pokoju i wojny. Konfrontowanie właściwości pracy sztabów z cechami charakteru oficerów - kandydatów może być źródłem wniosków, stanowiących podstawę doboru.

Powszechnie wiadomo, że od oficerów sztabów wymaga się odpowiedniego przygotowania do kierowania działalnością wojsk, w zakresie utrzymywania ich na wymaganym poziomie gotowości w okresie pokoju i do kierowania nimi podczas działań bojowych.

Sądzi się, że zbadanie przygotowania oficera do wykonywania zadań w okresie pokoju nie nastrocza na ogół większych trudności. Obserwacja postępowania, a zwłaszcza wyniki codziennej działalności są wystarczające do określenia przydatności kandydata.

Całkowicie innym problemem jest określenie przydatności kandydata do wykonywania zadań w okresie wojny. Powodem tego jest niemożność stworzenia realnych warunków pola walki i sprawdzenia w nich zachowań oficerów.

Dobór kadr na stanowiska sztabowe jest niezwykle trudny. Pomysłne wyniki tego procesu zależą przede wszystkim od

wszechstronnej znajomości każdego oficera oraz rozsądnego ukierunkowania jego drogi rozwojowej. Wszelkie niedopatrzienia mogą być niezwykle groźne w skutkach.

4.3. Kształcenie oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego

Żołnierz-dowódca, żołnierz-oficer sztabu, jako decydent i organizator walki jest jej podmiotem¹. Jego wiedza ogólna i zawodowa, umiejętności organizatorskie i osobowość - to wyjątkowo ważne składniki wartości bojowej pododdziału, oddziału lub związku taktycznego. Stanowią one elementy wartości często przesądzającej o powodzeniu na polu walki.

Wiedza i umiejętności dowódcze i sztabowe zawsze w znacznej mierze zależały i zależą od talentu i predyspozycji. Ale nie tylko. Zawsze istotnym czynnikiem kreowania dobrego oficera, dowódcy czy sztabowca, było nauczanie i uczenie się, jakoś wojskowego kształcenia. Miało ono różne formy, od prostego naśladownictwa-uczenia się u boku mistrza, aż do współczesnych systemów szkolnictwa wojskowego.

Jak wynika z praktyki służby wojskowej, edukacja oficera nie kończy się w momencie opuszczenia przez niego murów uczelni. Trwa ona nadal, a zmienia się tylko jej forma. Jeżeli w uczelni przeważa kształcenie teoretyczne, to w jednos-

¹Koziej S., Teoria sztuki wojennej, Warszawa 1993, s. 47.

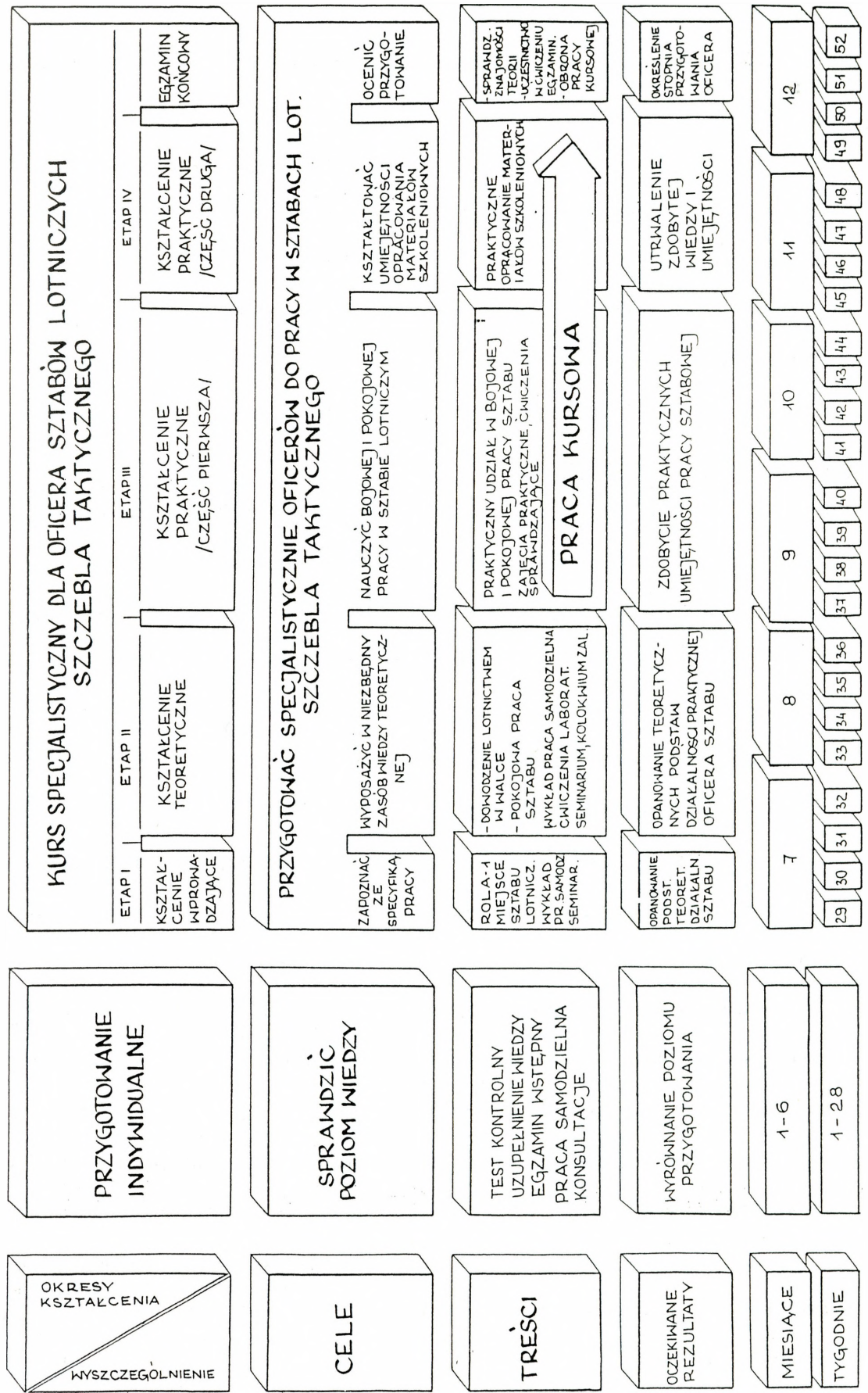
tkach ma miejsce głównie praktyczne zdobywanie wiedzy. Zakładając, że oficer sztabu lotniczego szczebla taktycznego jest s z c z e g ó l n e g o rodzaju specjalistą wojskowym, w proponowanym "Modelu ..." przyjęty został s z c z e g ó l n y sposób kształcenia tego oficera. Podstawowym warunkiem rozpoczęcia kształcenia specjalistycznego jest pomyslnie przejście fazy doboru. Ten sposób podejścia podyktowały wymagania stawiane oficerowi sztabu obejmujące jego wiedzę, umiejętności i osobowość.

O szczególnej roli oficera sztabu i konieczności jego specjalnego przygotowania, do wykonywania stojących przed nim zadań, pisali K. Nożko, N. Schwarzkopf, Z. Gołąb i S. Kołcz i inni¹. Z prac tych wynika jednoznacznie, że tylko szczególne potraktowanie problemu przygotowania tego specjalisty zagwarantować może dobrą pracę sztabów, tak w czasie pokoju, jak i podczas działań bojowych.

Uwzględniając funkcje i zadania sztabów lotniczych szczebla taktycznego oraz wymagania stawiane ich oficerom, prezentowana w niniejszym rozdziale koncepcja "Modelu ..." ujmuje w swoich założeniach również kształcenie specjalistyczne tych oficerów. Niniejszy podrozdział prezentuje założenia, treści, formy oraz cele tego kształcenia. Ogólna koncepcja kształcenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego zaprezentowana została na rys. 4.3. Przedstawione zostały na nim zasadnicze okresy kształcenia, ich cele oraz treści, formy i metody, a także czas ich realizacji.

¹Patrz bibliografia - poz. 58, 75, 19.

Rys. 43. KSZTAŁCENIE OFICERA SZTABU LOTNICZEGO SZCZEBLA TAKTYCZNEGO



Do opracowania proponowanej koncepcji kształcenia przyjęte zostały następujące główne założenia:

- udział w kształceniu biorą oficerowie wytypowani (dobrani) na szczeblu samodzielnego oddziału lub związku taktycznego;
- kształcenie oficera sztabu odbywa się w dwóch okresach i obejmuje łącznie jeden rok służby zawodowej oficera;
- źródłem doboru treści kształcenia są treści zadań sztabu lotniczego oraz wymagania stawiane jego oficerom;
- treści pierwszego okresu realizowane są samodzielnie przez oficerów-kandydatów po uprzednim ich ukierunkowaniu;
- treści drugiego okresu realizowane są w systemie zinstytucjonalizowanego kształcenia, zwanego dalej "kursem specjalistycznym";
- uczestnictwo w kursie specjalistycznym uwarunkowane jest pomyślnym zdaniem egzaminu wstępnego;
- cele i zadania kursu specjalistycznego realizowane są w trzech zasadniczych etapach poprzedzonych etapem wprowadzającym i podsumowanych egzaminem końcowym;
- ukończenie kursu specjalistycznego uprawnia oficera do ubiegania się o stanowisko służbowe w sztabie lotniczym szczebla taktycznego.

W założeniach przyjęte zostało także, że każdy etap kształcenia podsumowywany jest określoną formą, sprawdzającą zdobytą wiedzę, a cały kurs, egzaminem końcowym. Są to kolejne elementy weryfikowania przydatności oficera do pracy w sztabie lotniczym.

Wyniki przeprowadzonych badań (rozmowy i obserwacja pracy słuchaczy CDL w ramach przeprowadzonego eksperymentu jednej grupy) wskazują, że kandydaci na oficera sztabu, wytypowani przez przełożonych, mogą prezentować bardzo zróżnicowany poziom przygotowania. Okazuje się, że przyczyną takiego stanu jest niejednorodny sposób realizacji założeń procesu doboru w oddziałach lotniczych.

W celu uniknięcia konieczności wyrównywania poziomu wiedzy słuchaczy w ramach kursu specjalistycznego (co ma obecnie miejsce w CDL) zaproponowany został pierwszy okres kształcenia. Ma on na celu weryfikację wiedzy i umiejętności kandydatów, samodzielne przygotowanie oraz zakwalifikowanie najlepszych do kształcenia w ramach kursu specjalistycznego.

Tabela 7.

PRZEDSIĘWZIĘCIE	PIERWSZY OKRES KSZTAŁCENIA					
	SPRAW- DZIANI	SAMODZIELNE PRZYKOTOWANIE				EGZ- WSTĘ- PNOY
CZAS (w miesiącach)	1	2	3	4	5	6

Okres ten rozpoczynałby się sprawdzianem wiedzy i umiejętności. Obejmowałby on wszystkich wytypowanych przez przełożonych oficerów-kandydatów i organizowany byłby przez instytucję wyznaczoną do prowadzenia

kursu specjalistycznego.

Celem sprawdzianu byłoby określenie stopnia opanowania, w trakcie trwania doboru, potrzebnej oficerowi sztabu wiedzy specjalistycznej oraz wytyczenie kierunków samodzielnego przygotowania się do egzaminu wstępnego. Prowadzone badania wykazały, że najefektywniejszymi formami sprawdzianu będą:

- pisemny test z wiedzy teoretycznej opracowany w formie quizowej (kilka możliwych odpowiedzi na jedno pytanie);
- praktyczne, samodzielne rozwiązanie na mapie prostego epizodu taktycznego wraz z pisemnym uzasadnieniem przedstawionego rozwiązania;
- rozmowa indywidualna z oficerem-kandydatem.

Wyniki badań sugerują, że rezultaty testu pisemnego (może on być również prowadzony z wykorzystaniem techniki komputerowej, co zapewni bardziej obiektywną ocenę) pozwolą określić braki w wiedzy teoretycznej kandydata i określić kierunki jej uzupełniania.

Sugeruje się także, że praktyczne rozwiązywanie zadania taktycznego wykaże mocne i słabe strony oficera w zakresie umiejętności pracy na mapie oraz logicznego formułowania myśli i uzasadniania proponowanego rozwiązania. Prowadzona wg opracowanego scenariusza rozmowa indywidualna kończąca sprawdzian ma na celu określenie przydatności oficera-kandydata do kształcenia specjalistycznego z jednoczesnym wykazaniem moc-

nych i słabych stron jego przygotowania oraz określeniem mu kierunków samodzielnej pracy samokształceniowej.

W założeniach koncepcji kształcenia przewiduje się około czterech miesięcy na uzupełnienie wykazanych braków i niedociągnięć.

Oficer-kandydat na podstawie wyników sprawdzianu, studiując samodzielnie dostępne materiały oraz korzystając z konsultacji uzupełniałby swoją wiedzę i doskonalił umiejętności. Równoległe wykonywałby dotychczasowe obowiązki na zajmowanym stanowisku służbowym.

Kolejnym krokiem, podsumowującym pierwszy okres kształcenia, realizowanym przez organizatora kursu specjalistycznego dla oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego, byłby egzamin wstępny z kandydatami na oficera sztabu. Zakłada się, że prowadzony on będzie w piątym miesiącu trzeciego (czwartego - w przypadku kandydatów spośród personelu latającego) roku służby zawodowej. Uzyskane podczas egzaminu wstępnego wyniki stanowią wyłączną podstawę zakwalifikowania oficera do udziału w kursie specjalistycznym. Przeprowadzenie egzaminu wstępnego wynika z konieczności stworzenia kolejnego progu w procesie doboru oficerów do pracy w sztabach lotniczych szczebla taktycznego. C e l e m e g z a m i n u jest wybranie najlepszych na tym etapie kształcenia oficerów, których wiedza i umiejętności rokują nadzieję na dalszą efektywną pracę w ramach kursu specjalistycznego, a po jego ukoń-

- c z e n i u w s z t a b a c h l o t n i c z y c h
s z c z e b l a t a k t y c z n e g o .

Wyniki przeprowadzonych sondaży wskazują, że kandydat na oficera sztabu po studiach w WSO oraz intensywnej pracy w ramach doboru - posiadać będzie solidne ogólne podstawy w zakresie wiedzy taktycznej i sztabowej. Dodatkowym uzupełnieniem braków będzie okres pomiędzy sprawdzianem wiedzy a egzaminem wstępnym. Istnieje zatem możliwość by treści egzaminu wstępnego objęły taki zakres zagadnień pokojowego szkolenia wojsk, bojowego użycia lotnictwa oraz związanych z tym zadań sztabów lotniczych, który byłby wystarczający do określenia wiedzy kandydata.

Za sprawę niezwykle istotną uznaje się obiektywizm w ocenianiu i kwalifikowaniu najlepszych do udziału w kursie specjalistycznym. Z tego też względu proponuje się przeprowadzić część teoretyczną egzaminu wstępnego obowiązkowo z wykorzystaniem techniki komputerowej stwarzając każdemu z kandydatów identyczne warunki oraz skalę trudności i oceny.

Część praktyczną egzaminu wstępnego proponuje się przeprowadzić w formie ćwiczenia zbiorowego metodą indywidualnego rozwiązywania równoległe przez wszystkich tego samego zadania. Na przeprowadzenie egzaminu w obu jego częściach przewidywane jest nie więcej niż 3-4 dni. Dokładny jednakże czas trwania egzaminu określi organizator tego przedsięwzięcia, posiadający dokładne dane dotyczące ilości kandydatów oraz znający własne możliwości organizacyjne. Oczekuje się, że w wyniku przeprowadzenia egzaminu wstępnego zostanie wyłonionych i zakwalifikowanych do udziału w kursie specjalistycznym każdo-

razowo nie więcej niż 15 oficerów.

Doświadczenia pracy dydaktycznej wskazują, że jest to wygodna i racjonalna wielkość grupy, pozwalająca na efektywną realizację programu oraz skuteczną obserwację i ocenę słuchaczy.

Zrealizowany w ten sposób pierwszy okres kształcenia jest kolejnym elementem weryfikującym przydatność, umiejętności i predyspozycje kandydatów. Aby osiągnąć zakładane cele, ocenianie w tym okresie winno być bezwzględnie, preferujące jedynie najlepszych. Ukształtowana w ten sposób grupa oficerów, o wyrównanym poziomie wiedzy i umiejętności może przystąpić do realizowania zadań drugiego okresu kształcenia.

Jest to kurs specjalistyczny dla oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego.

Prowadzona obserwacja ćwiczeń, analiza kształcenia w CDL, eksperyment jednej grupy oraz posiadane doświadczenie pozwoliły określić cel główny kursu. Jest nim specjalistyczne przygotowanie oficerów do udziału w pracy bojowej oraz wyposażenie ich w szerokie podstawy teoretyczne pracy pokojowej sztabów lotniczych szczebla taktycznego.

Przyjęty cel główny wskazuje, że kształcenie zrealizowane być powinno w czterech, następujących kolejno po sobie etapach:

- etap pierwszy - kształcenie wprowadzające;
- etap drugi - kształcenie teoretyczne;
- etap trzeci - kształcenie praktyczne cz. I;

- etap czwarty - kształcenie praktyczne cz. II.

Ponadto koncepcja kształcenia przewiduje wykonanie przez słuchaczy kursu indywidualnej pracy kursowej, której temat przydzielany byłby po zakończeniu drugiego etapu. Całość kształcenia kandydata na oficera sztabu podsumowana byłaby egzaminem końcowym, obejmującym obronę pracy kursowej, udział w ćwiczeniu egzaminacyjnym oraz sprawdzian wiedzy teoretycznej.

Etap pierwszy - kształcenie wprowadzające

Działalność organów dowodzenia wojskami na każdym szczeblu dowodzenia, zarówno w procesie szkolenia pokojowego, jak również podczas prowadzenia działań bojowych, jest procesem niezwykle złożonym, wymagającym jednoznacznego określania i rozumienia wszystkich związanych z nią uwarunkowań.

Konieczność ta spowodowała ujęcie wielu zagadnień w ramy sformalizowanych dokumentów, normujących życie oraz działalność szkoleniową i bojową wojska na wszystkich szczeblach dowodzenia.

Prowadzone obserwacje ćwiczeń i działalności planistycznej sztabów, wyniki rozmów i wywiadów, a także skromne doświadczenie wykazują znaczne niedostatki w zakresie znajomości postanowień dokumentów normujących pracę sztabów. Jak się okazuje zjawisko to występuje bardzo wyraźnie, szczególnie wśród najmłodszych pracowników sztabów. Zakładając, że z czasem ustanie dopływ do sztabów lotniczych oficerów-absolwentów WOSL, przyjąć można z dużą dozą prawdopodobieństwa, że zjawisko to wystąpi jeszcze wyraźniej, ponieważ kandydaci do

pracy w sztabach rekrutować się będą z różnych służb, mających niewielką wiedzę o pracy sztabów.

Braki w znajomości treści obowiązujących dokumentów normujących pracę sztabów, w czasie pokoju doprowadzić mogą do poważnych nieporozumień, dających się jednakże w drodze konsultacji i wyjaśnień zneutralizować. Dynamika działań współczesnego pola walki nie zezwala na błędy. Wszelkie odchylenia od obowiązujących norm w opracowywanych dokumentach bojowych mogą mieć daleko idące następstwa. Dowolność i różnorodna interpretacja form i treści rozkazów, zarządzeń, meldunków i sprawozdań, tak w przypadku przełożonego, jak i podwładnego doprowadzić może do bezpowrotnych strat w ludziach i sprzęcie, a w efekcie do niewykonania zadania bojowego.

Opierając się na wnioskach i sugestiach, w strukturze kursu specjalistycznego zaproponowany został etap kształcenia, którego treści obejmować będą zapoznanie słuchaczy z uwarunkowaniami prawnymi funkcjonowania lotniczych organów dowodzenia.

Za cel tego etapu kształcenia przyjęte zostało wyposażenie oficerów w wiedzę z zakresu znajomości dokumentów normatywnych oraz zapoznanie ich ze specyfiką pracy sztabów.

Przyjęty cel kształcenia określił ramową problematykę etapu.

Tabela 8.

LP	PROBLEMATYKA	CZAS REALIZACJI (w godz.)
1.	Sztab lotniczy szczebla taktycznego, jego funkcje, zadania, zasady pracy, oprzyrządowanie.	10
2.	Rola i miejsce sztabu lotniczego szczebla taktycznego w dowodzeniu i kierowaniu pracą pokojową.	8
3.	Dokumenty normatywne określające pracę sztabu.	10
4.	Zakres działalności sztabu w czasie "P"	6
5.	Zakres działalności sztabu w czasie "W"	8
6.	Zakres kompetencji i obowiązków oficerów sztabu.	6
7.	Założenie funkcjonowania sztabów i zasady pracy oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego.	12
R A Z E M		60

W czasie dwóch tygodni (60 godzin lekcyjnych) oficerowie-słuchacze zostaliby zapoznani ze specyfiką pracy sztabu lotniczego, jego zadaniami i funkcjami oraz dokumentami normującymi pracę sztabu, tak w czasie pokoju, jak i podczas prowadzenia działań bojowych. Proponowana problematyka obejmuje zagadnienia regulaminu sztabów, zakresu obowiązków osób funkcyjnych i wynikający stąd zakres odpowiedzialności oraz uprawnień, zasady planowania i realizowania szkolenia stanów osobowych - w tym również obowiązujące aktualnie programy szkolenia; obowiązujące wzory dokumentów planistycznych i ewidencyjno-sprawozdawczych oraz sposoby i terminy ich opracowywania. Nieodzowną częścią treści kształcenia w tym etapie stają się również umiejętności wykorzystania dokumentów tajnego dowodzenia (tabel sygnałowych, kodowych i szyfrowych). Niezbędne staje się przypomnienie zasad i przepisów o ochronie tajemnicy, dotyczących szczególnie postępowania w

czasie posługiwania się środkami technicznymi (komputery, drukarki, wydruki, dyskietki, taśmy magnetyczne itp.)

W badaniach okazało się, że w pracy oficerów sztabów występuje wiele niedociągnięć i niedokładności związanych z wykorzystaniem służbowym dokumentów wykonywanych za pomocą najnowszych urządzeń technicznych. W proponowanej problematyce etapu przewiduje się ujęcie zagadnień traktujących o strukturze systemu dowodzenia WLOP i zaznajomienie ze współczesnymi oraz perspektywicznymi systemami dowodzenia lotnictwem.

Treści omawianego etapu obejmują działalność bojową sztabu lotniczego szczebla taktycznego, zasady pracy i obowiązki oficerów tego organu dowodzenia, wzory dokumentów bojowych, wykorzystanie technicznych środków dowodzenia, metody pracy bojowej.

Założenia ogólne kształcenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego przewidują aktywność i samodzielność oficerów-słuchaczy jako zasadniczy warunek wysokiej efektywności tego procesu. Dlatego też koncepcja kształcenia w tym etapie zakłada zrealizowanie znacznej części programu samodzielnie przez słuchaczy. Pomocne w realizowaniu postawionych zadań będą dwa wykłady wprowadzające, które traktowałyby - jeden o działalności pokojowej, a drugi o działalności bojowej sztabów lotniczych. Za formę szczególnie przydatną w tym etapie kształcenia uznane zostało seminarium referatowo-dyskusyjne. Jego zadaniem zasadniczym byłoby weryfikowanie dalszej pracy i wyjaśnienie ewentualnych problemów. Jako formę sprawdzającą stopień opanowania treści programowych proponuje się seminarium sprawdzające.

Zgodnie z przyjętym celem etapu, oczekuje się, że słuchacze zapoznani ze specyfiką pracy sztabu lotniczego szczebla taktycznego nie napotykają na większe trudności podczas kolejnych etapów kształcenia. Zakłada się, że posiadana przez słuchaczy wiedza zostanie ujednoczona, co stworzy dobre podstawy do realizacji zadań kolejnych etapów kształcenia.

Etap drugi - kształcenie teoretyczne

K. Nożko pisał, że "ciągłe zdobywanie wiedzy i umiejętności jest konieczne tak dla należytego wykonywania obowiązków w okresie pokoju, mądrego gospodarowania wielomilionowej wartości sprzętem wojskowym i techniką bojową, umiejętnego organizowania procesu szkolenia i wychowania, utrzymywania wojsk w każdym ogniwie organizacyjnym na najwyższym poziomie sprawności i gotowości bojowej, jak i dla sprostania surowemu egzaminowi ewentualnej działalności wojennej"¹.

W działalności oficera sztabu brak rzetelnej i szerokiej wiedzy doprowadzić może do błędnego zrozumienia zadań, błędnych ocen, stając się w efekcie końcowym przyczyną podejmowania i wcielania w życie błędnych decyzji.

Niedostateczna wiedza nie pozwala dostrzegać problemów takimi jakie one są, lecz powoduje widzenie ich w sposób "subiektywny", czego konsekwencją może być niedostrzeżenie sytuacji trudnych i niebezpiecznych. Mogą również wystąpić trudności w odróżnianiu spraw i problemów ważnych od drugorzędnych. Niepełna wiedza prowadzi do krótkowzrocznych ocen i

¹Nożko K., Sztuka wojenna a przygotowanie dowódców i oficerów sztabów, Myśl Wojskowa 6/1974.

zniekształca prognozowanie rozwoju wydarzeń. Z tego też względu niezbędne staje się w kształceniu oficerów lotniczych szczebla taktycznego łączenie wiedzy specjalistycznej i ogólnej. Konieczna staje się możliwie wszechstronna znajomość problemów i zjawisk, występujących zarówno w okresie pokojowym, jak też w warunkach działań bojowych.

Głęboka wiedza ułatwi oficerowi przystosowanie się do pracy w zmieniających się nieustannie warunkach, wymagających natychmiastowego, świadomego i rozsądnego reagowania na zaskakujące sytuacje. Współczesny sztab jako organ dowodzenia, realizujący niezliczoną ilość różnorodnych zadań, zarówno cyklicznie się powtarzających jak i jednorazowych, stawia przed swoimi oficerami coraz większe wymagania. Wzrasta nieustannie rola oficerów sztabów, tak w kierowaniu wojskami w walce jak i podczas realizowania zadań w czasie pokoju. "Dlatego oficer sztabu nie może zamykać się w kręgu swojej specjalizacji. Powinien myśleć samodzielnie, bez oczekiwania na zbawcze "recepty" i niezawodne wytyczne przychodzące od przełożonych oraz konfrontować swoje przemyślenia z ogólnymi ustaleniami i twórczo interpretować regulaminowe postanowienia. Współczesna rzeczywistość narzuca to bezwzględnie każdemu oficerowi, zwłaszcza o przygotowaniu dowódczo-sztabowym"¹.

W oparciu o przedstawione w rozdziale trzecim wymagania stawiane oficerowi sztabu lotniczego szczebla taktycznego oraz uwarunkowania jego działalności, w koncepcji kształcenia

¹Nożko K., Rola i zadania teorii sztuki wojennej w praktyce dowódczego oraz sztabowego działania, *Myśl Wojskowa* 10/1987.

ujęty został etap przeznaczony na opanowanie przez słuchaczy wiedzy teoretycznej, niezbędnej w pracy sztabowej. Jest on drugim etapem kursu specjalistycznego dla oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego. Za jego główny cel przyjęte zostało wyposażenie oficerów w niezbędną do pracy w sztabie lotniczym, zasób wiedzy teoretycznej.

Określenie głównego celu etapu oraz wymagania stawiane oficerowi sztabu lotniczego szczebla taktycznego wskazują na zakres treści kształcenia. Będą nimi zagadnienia z obszaru teorii organizacji i kierowania, uzupełniające posiadaną już przez oficera-słuchacza wiedzę; zagadnienia planowania i wszechstronnego zabezpieczenia procesu pokojowej działalności szkoleniowej oddziału lotniczego; wybrane zagadnienia gospodarki, finansowej i materiałowej; szeroka gama pojęć i problemów związanych z gotowością bojową i mobilizacyjną oddziału; wybrane zagadnienia geografii wojennej i topografii; niezbędne do zrozumienia zadań oddziału lotniczego zagadnienia taktyki rodzajów wojsk; taktyka lotnictwa oraz problematyka wykorzystania techniki komputerowej w pracy pokojowej i bojowej.

Sondaże i wywiady prowadzone w sztabach lotniczych różnych szczebli dowodzenia, studia literatury źródłowej, doświadczenie autora oraz przedstawione w rozdziale trzecim wymagania wykazują, że oficera sztabu postrzega się przede wszystkim

jako "użytecznego pomocnika dowódcy i szefa sztabu"¹. Wskazuje to jednoznacznie na problematykę drugiego etapu kształcenia, która w swej istocie powinna oficera-słuchacza do roli pomocnika przygotować.

Tabela 9

LP	PROBLEMATYKA	CZAS REALIZACJI (w godz.)
1	Wojna i obronność. Struktura obrony kraju. Kierowanie obroną. Ocena zagrożenia.	5
2	Idea przygotowania i prowadzenia operacji obronnej.	5
3	Wykorzystanie i zadania lotnictwa w operacji obronnej.	15
4	Działania lotnictwa w skali taktycznej.	20
5	System dowodzenia lotnictwem, jego elementy składowe i ich zadania.	10
6	Dowodzenie oddziałem lotniczym.	10
7	Rola i miejsce sztabu w dowodzeniu.	15
8	Cykl organizacyjny dowodzenia.	5
9	Rola oficera sztabu w cyklu organizacyjnym dowodzenia.	10
10	Metody pracy sztabu, ich treści i rezultaty	5
11	Wyposażenie sztabu wspomagające pracę oficera. Wykorzystanie urządzeń technicznych.	15
12	Metodyka szkolenia taktycznego, rola i zadania oficera sztabu w realizowaniu jej założeń.	5
13	Praca pokojowa sztabu i zadania oficera sztabu w tym zakresie:	
	- szkolenie stanów osobowych,	20
	- gotowość bojowa i mobilizacyjna,	25
	- gospodarka finansowa i materiałowa oddziału.	15
R A Z E M		180

Oficer sztabu postrzegany jako pomocnik dowódcy i szefa sztabu zobowiązany jest zdawać sobie z tego faktu sprawę. By jednakże był on użytecznym pomocnikiem wymagane jest posiadanie przez niego określonej wiedzy i umiejętności.

Proponowana problematyka drugiego etapu kształcenia opanowana przez słuchacza, daje mu podstawy teoretyczne do spełniania tej roli. Podstawę jego wiedzy stanowią będą wiadomości o

¹Szpilski W., Skóra J., Oficer sztabu lotniczego szczebla taktycznego, PWLiOP 6/1993.

strukturze obrony kraju oraz kierowaniu nią. Oficer sztabu zorientowany w rodzajach i kierunkach zagrożenia bez trudu zrozumie ideę prowadzenia operacji obronnej oraz będzie rozumiał globalne zadania lotnictwa. Wiedza ta pomoże mu opanować zagadnienia dotyczące działań lotnictwa w skali taktycznej. Będą to zadania wykonywane przez jego oddział lotniczy. Z wykonaniem zadań lotniczych ściśle wiąże się dowodzenie lotnictwem oraz organizowanie współdziałania lotnictwa z osłanianymi bądź wspieranymi wojskami. Znajomość problematyki dowodzenia lotnictwem w ogóle, stanowić będzie podstawę do opanowania szczegółowych zagadnień dowodzenia oddziałem lotniczym na ziemi, z ziemi i w powietrzu. Umożliwi to oficerowi-słuchaczowi zrozumienie roli i miejsca sztabu w dowodzeniu, uzmysłowi mu jego obowiązki w zakresie organizowania dowodzenia i utrzymania jego ciągłości.

Szczególną rolę w pracy oficera sztabu odgrywa dokładna znajomość przebiegu, treści oraz zasad obowiązujących w cyklu organizacyjnym dowodzenia lotnictwem.

Znajomość wszechstronna przedsięwzięć planowania, organizowania, prowadzenia i podsumowania działań oddziału lotniczego stanowi podstawę funkcjonowania oficera w sztabie lotniczym. Z treści cyklu organizacyjnego dowodzenia lotnictwem wynikają obowiązki i zadania oficera sztabu, znajomość zadań przełożonych i kolegów usprawnia pracę sztabu i ułatwia wzajemne zrozumienie się. Jest to istotne ze względu na pracę sztabu w deficycie czasu. Wykonywanie zadań w sztabie wymaga, by oficer znał metody jego pracy, ich treść i wynikające rezultaty. Współczesny sztab lotniczy dysponuje coraz nowocześniejszymi

urządzeniami, które jego pracę wspomagają, pozwalając oszczędzać czas i energię ludzi. Warunkiem właściwego wykorzystania tych urządzeń jest znajomość ich możliwości technicznych. Dlatego też proponuje się by zagadnienia pracy na tych urządzeniach znalazły się w treściach etapu kształcenia teoretycznego.

Swego rodzaju poligonem, przygotowującym oficera pod względem sztabowym do pracy bojowej jest szkolenie operacyjno - taktyczne. Oficer sztabu jest autorem ćwiczeń oraz ich uczestnikiem. Każde prowadzone ćwiczenie taktyczne opracowane jest zgodnie z założeniami metodycznymi szkolenia taktycznego. Znajomość tych założeń i praca zgodnie z ich treścią stanowią podstawę działalności szkoleniowej oficera sztabu w okresie pokoju.

Praca pokojowa sztabu lotniczego obejmuje przede wszystkim organizowanie i kierowanie szkoleniem stanu osobowego oddziału. Obejmuje ono oprócz wspomnianego szkolenia operacyjno-taktycznego również szkolenie ogólnowojskowe, techniczne, specjalistyczne i inne. Oficer sztabu zobowiązany jest znać zasady planowania i organizowania oraz treści szkoleniowe pododdziałów i służb. Cała działalność szkoleniowa w oddziale lotniczym nakierowana jest na zapewnienie służbom i pododdziałom najkorzystniejszych warunków utrzymania nakazanych norm stałej gotowości bojowej i sprawnego osiągania jej wyższych stanów. Z tego względu proponuje się by w treściach etapu znalazły miejsce zagadnienia gotowości bojowej i mobilizacyjnej, obejmujące zadania i ich treści, sposoby ich wykonania, ustalenia normatywne oraz zasady planowania i orga-

nizowania szkolenia stanów osobowych w tym zakresie.

Istotną rolę w planowaniu przedsięwzięć szkoleniowych w odziale lotniczym odgrywa znajomość zasad gospodarki finansowej i materiałowej. Dotyczy to zarówno zagadnień gospodarowania będącymi w dyspozycji dowódcy środkami materiałowymi, jak i rewersami statków powietrznych i pojazdów, limitami środków bojowych i pozoracji pola walki itp. W związku z tym wydaje się konieczne, by w treściach omawianego etapu kształcenia znalazły miejsce zagadnienia dotyczące przydzielania, wykorzystania i rozliczania tych środków.

Sądzić można, że uwzględnienie tej problematyki w treściach programowych etapu pozwoli oficerom łatwiej zrozumieć zachodzące zależności, traktowane często z powodu niewiedzy jako "niemożność". Może to przyczynić się do racjonalniejszego planowania przedsięwzięć, kompleksowania i planowego dynamizowania ich przebiegu.

Wydaje się, że proponowana problematyka stworzy oficerom solidne teoretyczne podstawy bycia użytecznymi pomocnikami dowódcy i szefa sztabu, jednoznacznie określi miejsce oficera sztabu w dowodzeniu i kierowaniu.

Proponowaną problematykę proponuje się przerobić ze słuchaczami kursu specjalistycznego w łącznym czasie 180 godzin lekcyjnych.

Szczególną uwagę zwraca się na problemy wykorzystania lotnictwa w operacji obronnej oraz jego działania w skali taktycznej. Istotną rolę w całokształcie studiowanych problemów odgrywa także "rola i miejsce sztabu w dowodzeniu" oraz zagadnienia wyposażenia sztabów i jego wykorzystania w pracy

bojowej i pokojowej.

W celu osiągnięcia założonego celu wydaje się, że najefektywniejszymi formami kształcenia będą nieliczne (2-3) wykłady ukierunkowujące oraz praca samodzielna słuchaczy. Istotną rolę w opanowaniu treści programowych odgrywać będą ćwiczenia laboratoryjne szczególnie dotyczące pracy sztabów i wykorzystania ich oprzyrządowania. Seminaria referatowo-dyskusyjne podsumowujące szczególnie istotne zagadnienia odgrywać będą dodatkowo rolę aktywizującą. Rozliczenie opanowania wiedzy programowej proponuje się przeprowadzić w ramach kolokwium zaliczeniowego. Uzyskana ocena decydować będzie o dalszym losie oficera (pozostaje bądź zostaje wydalony z kursu).

Oczekuje się, że w wyniku opanowania treści programowych etapu kształcenia teoretycznego oficer-słuchacz będzie przygotowany do stawienia czoła trudnemu wymogowi "myślenia taktycznego". Pojęcie to określa "poszukiwanie optymalnego rozwiązania równania taktycznego o wielu niewiadomych"¹. Oznaczać to będzie, że oficer-słuchacz będzie rozumiał i potrafił myśleć kategoriami taktyki (przeciwnik, własne możliwości, teren, czas) będzie umiał właściwie spożytkować dostępne informacje, będzie potrafił tak określić i wykorzystać w swojej działalności wszystkie posiadane walory, by wynikające z nich analizy wnioski i propozycje sprzyjały realizacji zamierzeń dowódcy. Etap ten przygotowuje więc oficerów do pracy bojowej i stworzy podstawy teoretyczne pracy pokojowej, stanowić będzie

¹Urliński R., Myślenie taktyczne, Myśl Wojskowa 4/1982.

jednocześnie podstawę do rozpoczęcia kształcenia praktycznego.

Po zakończeniu omawianego etapu i zaliczeniu na ocenę pozytywną oficerowie-słuchacze otrzymują tematy pracy kursowej. Jej istota polegać będzie na opracowaniu teoretycznym zagadnień dotyczących treści i metod pracy sztabu, bądź opracowaniu dokumentacji treningu sztabowego lub ćwiczenia taktycznego. Słuchacze będą mieli około 14 tygodni czasu na jej opracowanie, tak aby zaprezentować rozwiązanie podczas egzaminu końcowego.

Etap trzeci - kształcenie praktyczne cz. I

Założenia kształcenia oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego oprócz wyposażenia oficerów w wiedzę teoretyczną, obejmują również rozwijanie pożądaných w pracy sztabowej umiejętności i nawyków.

Przygotowaniu oficera w tym zakresie służyć ma trzeci etap kształcenia, którego cel sformułowany został następująco:

n a u c z y ć b o j o w e j i p o k o j o w e j
p r a c y w s z t a b i e l o t n i c z y m.

Zasadniczą cechą pracy każdego organu dowodzenia jest zespołowe rozwiązywanie zadań. Oficerowie sztabu na podstawie poleceń dowódcy, według jego ustaleń i w oparciu o meritum jego zamiaru wykonują swoje zadania indywidualne na rzecz zespołu sztabowego. Praca zespołowa wymaga szczególnej umiejętności. Jest nią uznanie racji współpracownika przy jednocześnie umiejętności wygłoszenia i argumentowania własnych racji. Wyniki badań dowodzą, że praca zespołowa nie wyklucza,

a wręcz wymusza posiadanie własnego zdania. Eksperci amerykańscy twierdzą nawet, że "oficer sztabu, który potrafi jasno wyrazić swe myśli - ustnie lub pisemnie - budzi zainteresowanie; oficer, nie posiadający tego daru, nie może skryształizować swych myśli i jego propozycje zostają przeważnie zignorowane. Oficerowie sztabu winni rozwijać umiejętność czytania i przyjmowania ustnych informacji w sposób analityczny oraz pisanie i przemawiania w sposób jasny i przekonujący"¹.

Umiejętność ta może zostać nabyta tylko podczas zespołowego rozwiązywania problemów. Tylko wówczas, gdy w zespole występują różne poglądy, kiedy oficerowie zmuszeni są do argumentowania swojego zdania oraz wysłuchania racji współpracowników, istnieje możliwość uczenia się pracy zespołowej. Jej efektem jest rozwiązanie, przedstawiane przez zespół, którego członkowie traktują przedkładaną propozycję jako własną.

Nauka pracy sztabowej ze zrozumiałych względów powinna opierać się w swych treściach na realnych zadaniach wykonywanych przez oficerów sztabu. Dlatego też proponuje się by treścią omawianego etapu kształcenia stała się praca oficera sztabu w ramach cyklu organizacyjnego dowodzenia lotnictwem oraz jego działalność pokojowa.

¹Nicholas J.D., Pickett G.B., Spears W.O., Amerykański oficer sztabu, Warszawa 1963, s. 233.

Tabela 10

Lp.	P R O B L E M A T Y K A	CZAS REALIZ. [W GODZ.]
1	2	3
PRACA OFICERA W CYKLU ORGANIZACYJNYM DOWODZENIA LOTNICIWEK		
1.	<u>Przygotowanie działań bojowych:</u> - wysłuchanie zamiaru i wytycznych dowódcy; - ocena sytuacji (wojska własne, przeciwnik, czas, teren); - opracowanie wniosków i propozycji; - przedstawianie referatu-meldunku; - przygotowanie dokumentów do decyzji dowódcy (mapa i legenda).	60
2.	<u>Organizowanie działań bojowych:</u> - opracowanie dokumentów bojowych (zarządzenie wstępne, wstępne zarządzenie bojowe, rozkaz bojowy); - organizowanie dowodzenia; - organizowanie współdziałania; - kontrola realizacji przedsięwzięć i udzielanie pomocy pododdziałom i służbom.	60
3.	<u>Prowadzenie działań bojowych:</u> - bieżąca ocena sytuacji i meldowanie wniosków; - prowadzenie dokumentów bojowych (mapa sytuacji ogólnej i mapy robocze, dziennik działań bojowych, dziennik wiadomości o przeciwniku); - zbieranie meldunków od załóg; - czuwanie nad ciągłością dowodzenia; - kierowanie odtwarzaniem gotowości bojowej; - informowanie załóg o zmianach w sytuacji taktycznej.	30
4.	<u>Podsumowanie działań bojowych</u> - przygotowanie materiałów do omówienia wyników działań; - opracowanie meldunku za dzień działań; - analiza wniosków wpływających z działań własnego oddziału i sąsiadów; - wdrażanie wniosków i spostrzeżeń do pracy bojowej oddziału.	30
R A Z E M		200
DZIAŁALNOŚĆ POKOJOWA SZTABU LOTNICZEGO		
1.	<u>Działalność szkoleniowa:</u> - opracowywanie planów szkoleniowych (roczny plan zamierzeń, plan szkolenia taktycznego, miesięczny plan przedsięwzięć); - opracowanie dokumentacji organizacyjno-metodycznej do szkoleń i ćwiczeń taktycznych; - kierowanie organizacją i nadzorowanie przebiegu przedsięwzięć szkoleniowych.	50
2.	<u>Gotowość bojowa i mobilizacyjna:</u> - udział w opracowywaniu wybranych elementów "Planu osiągania wyższych stanów gotowości bojowej"; - kontrolowanie utrzymania warunków stałej gotowości bojowej; - planowanie szkolenia stanu osobowego oddziału w zakresie gotowości bojowej i mobilizacyjnej.	30
3.	<u>Gospodarka i organizowanie:</u> - opracowanie planów wykorzystania limitów środków finansowych i materiałowych; - opracowywanie dokumentów rozkazodawczych i planistycznych dotyczących toku pracy i służby w oddziale lotniczym; - kontrolowanie toku pełnienia służb, warunków obrony i ochrony oraz zabezpieczenia obiektów oddziału.	20
R A Z E M		100
O G Ń E M		300

Jak wynika z przedstawionej tabeli treścią etapu kształcenia praktycznego jest praca oficera sztabu jako pomocnika dowódcy. Świadomie w przedstawionej propozycji pominięte zostały elementy analizy zadania, ogłaszania zamiaru czy meldowania decyzji. W odróżnieniu od aktualnie obowiązującego w CDL programu kształcenia przyjęte zostało założenie, że oficer sztabu jest wykonawcą, a nie rozkazodawcą. Dlatego też proponowana problematyka dotyczy udziału oficera w procesie kierowania i dowodzenia.

W zakresie udziału oficera sztabu w pracy bojowej dobór problematyki oparty został na treściach cyklu organizacyjnego dowodzenia lotnictwem. Zakłada się, że oficer-słuchacz powinien opanować umiejętność wysłuchania zamiaru dowódcy, zrozumienia jego wytycznych i intencji. W wyniku jego przystąpi on do oceny sytuacji zgodnie z wolą dowódcy, wykonując niezbędne obliczenia i przygotowując żądane przez przełożonego wnioski i propozycje.

Jako ważna umiejętność potraktowane zostało przedstawianie wniosków i propozycji, bądź to w formie referatu-meldunku, bądź odpowiadając na pytania przełożonego.

Kolejną istotną umiejętnością oficera sztabu jest przygotowanie dokumentów do decyzji dowódcy. Proponuje się zwrócenie uwagi na umiejętność przedstawiania elementów decyzji, tak na mapie jak również w formie legendy.

Organizowanie działań bojowych dla oficera sztabu sprowadza się w znacznej mierze do opracowania dokumentów bojowych, przekazania ich treści do podległych służb i pododdziałów oraz kontrolowania z ramienia dowódcy terminowe-

go realizowania nakazanych przedsięwzięć i udzielania niezbędnej pomocy.

W trakcie prowadzenia działań bojowych oficer sztabu może wykonywać swoje obowiązki służbowe w zespole dowodzenia lub planowania działań. Przyjmując, że problematyka planowania działań została opanowana w ramach organizowania działań bojowych, proponuje się zwrócenie uwagi na umiejętność pracy oficera w dynamice dowodzenia walką. Obejmuje ona bieżącą ocenę sytuacji na podstawie meldunków załóg składanych z powietrza oraz po wykonaniu zadania, prowadzenie i uaktualnianie dokumentów bojowych (mapy, dziennik działań bojowych, dziennik wiadomości o przeciwniku), śledzenie procesu odtwarzania gotowości bojowej oraz zbieranie danych do podsumowania działań.

Zadaniem oficera sztabu w trakcie podsumowania działań jest przede wszystkim przedstawienie dowódcy zebranych uwag, wniosków i propozycji, opracowanie meldunku za dzień działań oraz wdrażanie wynikłych spostrzeżeń do pracy bojowej oddziału.

W działalności pokojowej sztabu lotniczego wyodrębnione zostały zasadnicze problemy: działalność szkoleniowa, działalność w zakresie gotowości bojowej i mobilizacyjnej oraz działalność organizatorska w zakresie gospodarowania limitami finansowymi i materiałowymi.

W zakresie działalności szkoleniowej proponuje się ujęcie w treściach kształcenia zagadnień związanych z umiejętnością opracowywania wszelkiego rodzaju planów szkolenia (roczny plan zamierzeń, plan szkolenia taktycznego, miesięczny plan

przedsięwzięć, planowanie tygodniowe itp.). W oparciu o sporządzone plany szkolenia proponuje się opracowywanie dokumentacji organizacyjno-metodycznej wybranych szkoleń i ćwiczeń taktycznych.

W zakresie gotowości bojowej i mobilizacyjnej oficer sztabu jest wykonawcą indywidualnym lub zespołowym, określonych dokumentów do "Planu osiągania wyższych stanów gotowości bojowej", opracowuje plan cyklicznych szkoleń stanu osobowego w tym zakresie oraz jest osobą kontrolującą, z ramienia dowódcy, przebieg realizowanych przedsięwzięć. Z tego względu w proponowanej problematyce proponuje się ujęcie tych zagadnień.

Jako pracownik organu dowodzenia, oficer sztabu wykonuje szereg zadań o charakterze kontrolnym, doradczym i opiniodawczym. Działając z ramienia dowódcy kontroluje on pełnienie służb dyżurnych, przestrzegania ustaleń zarządzeń i rozkazów przełożonych oraz przedstawia wnioski dotyczące usprawnienia toku działalności oddziału. Działalność kontrolna ma na celu z jednej strony zapobieganie wszelkiego rodzaju nieprawidłowościom, z drugiej zaś zmierza do ciągłego doskonalenia działalności służbowej. Jej efektywność zależy w znacznej mierze od przygotowania i umiejętności kontrolującego. Stąd też problematyka ta proponowana jest w treściach niniejszego etapu.

Charakter oraz ważność proponowanej problematyki w działalności oficera sztabu sugerują jednoznacznie by podstawową formą realizowania proponowanych treści były zajęcia praktyczne.

Oczywiste i konieczne jest także by oficer-słuchacz występował zawsze w charakterze wykonawcy, a wykładowca w charakterze dowódcy (przełożonego) stawiającego zadanie, udzielającego wytycznych. Proponuje się w zajęciach, dotyczących sporządzania różnego rodzaju dokumentów, tak bojowych, jak i szkoleniowych, zwracać szczególną uwagę na umiejętność wykorzystania urządzeń wspomagających pracę sztabu. Zajęcia obejmujące problematykę kontrolowania toku zajęć i służby proponuje się prowadzić w jednostkach wojskowych, w naturalnych sytuacjach. Szczególną uwagę wskazane jest poświęcić wspomnianej powyżej umiejętności pracy zespołowej.

Etap kształcenia praktycznego proponuje się zakończyć formą dwuczęściowego ćwiczenia sprawdzającego, jedną część poświęcając opracowaniu dokumentu bojowego (np. rozkaz bojowy), drugą zaś opracowaniu dokumentu szkoleniowego (np. plan szkolenia z gotowości bojowej i mobilizacyjnej).

Oczekuje się, że proponowana problematyka oraz formy jej realizacji pozwolą przygotować oficera pod względem praktycznym do udziału w pracach sztabu. Bardzo istotnym elementem, wymagającym szczególnej uwagi w realizowaniu treści programowych etapu, jest potrzeba uzmysłowienia oficerom-słuchaczom roli oficera sztabu jako wykonawcy woli dowódcy (przełożonego). Tylko z tą myślą przewodnią realizowany program kształcenia pozwoli przygotować "pożytecznych, lojalnych i zdyscyplinowanych pomocników dowódcy i szefa sztabu".

Etap czwarty - kształcenie praktyczne cz. II

Opanowanie treści programowych trzech etapów kształcenia poz-

woli przygotować oficerów-słuchaczy do realizacji zadań w kolejnym, ostatnim proponowanym etapie. Za jego cel przyjęte zostało ukształtowanie umiejętności opracowywania materiałów szkoleniowych.

Wyniki przeprowadzonych badań w sztabach lotniczych wskazują na znaczne trudności występujące w pracy oficerów sztabów w zakresie opracowania kompleksowej dokumentacji szkoleń i ćwiczeń taktycznych. Z tego względu jako treści niniejszego etapu proponuje się przyjąć samodzielne opracowanie dokumentów organizacyjno-metodycznych określonych przedsięwzięć.

Tabela 11

LP.	PROBLEMATYKA	CZAS REALIZ. [W GODZ.]
1.	Opracowanie dokumentów organizacyjno-metodycznych ćwiczenia taktyczno-bojowego.	30
2.	Opracowanie dokumentacji organizacyjno-metodycznej treningu sztabowego.	50
3.	Opracowanie planu jednorazowego kompleksowego sprawdzianu sprawności osiągania wyższych stanów gotowości bojowej przez oddział lotniczy.	40
R A Z E M		120

Przedstawiona w tabeli 11 proponowana problematyka obejmuje dwie charakterystyczne dla oddziału lotniczego formy szkolenia taktycznego oraz stosunkowo skomplikowany przykład kontrolowania szeregu przedsięwzięć realizowanych w wielu miejscach w tym samym czasie.

Zakłada się jednocześnie, że oficerowie-słuchacze występując w roli oficera sztabu otrzymają dostateczne wytyczne i wskazówki do opracowania wymaganych dokumentów. Dotyczy to

szczególnie ćwiczenia taktyczno-bojowego, w którym do dokumentacji organizacyjnej niezbędne są obliczenia inżyniersko-nawigatorskie, strzeleckie i bombardierskie. Zakłada się, że te dane słuchacze otrzymają wraz z wytycznymi od wykładowcy (dowódcy).

Realność i poprawność opracowanych dokumentów proponuje się sprawdzać i oceniać w formie obrony wybranych prac przed audytorium kolegów i wykładowcy, występującego w roli dowódcy.

Oczekuje się, że przerobienie problematyki czwartego etapu ugruntuje zdobyte umiejętności i wiedzę oficerów i przygotuje ich do pracy w sztabie lotniczym szczebla taktycznego.

Zrealizowanie zadań czterech etapów kształcenia stanowi podstawę dopuszczenia słuchacza do egzaminu końcowego. Ma on na celu sprawdzenie opanowania teorii oraz umiejętności praktycznych w zakresie pracy oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego. Zakłada się zwrócić szczególną uwagę na umiejętność przedstawiania propozycji do decyzji dowódcy, opracowania dokumentów i materiałów szkoleniowych z wykorzystaniem urządzeń wspomagających pracę sztabu.

Tabela 12

EGZAMIN KOŃCOWY												
PRZEDSIĘWZIECIE	EGZAMIN TEORET.		CZAS WOLNY (SRO -DA)	CWI-CZE-NIE EGZAMINACYJNE	CZAS WOLNY (SOBO -TA, NIE-DZIELA)		OBRONA PRACY KURSOWEJ				OGŁOSZENIE WYNIKÓW	
	EGZ UST	TEST EGZ.			6	7	8	9	10	11		
<u>C Z A S</u> (dni)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Harmonogram przeprowadzenia egzaminu przedstawiony został w tabeli 11. Jako treść egzaminu proponuje się przeprowadzenie części teoretycznej obejmującej egzamin ustny (pierwszy dzień) oraz test komputerowy (drugi dzień). W czwartym i piątym dniu tygodnia proponuje się przeprowadzić ćwiczenie egzaminacyjne obejmujące opracowanie dokumentów z wykorzystaniem techniki komputerowej, zaprezentowanie możliwości bojowych pułku lotniczego w oparciu o wydruk komputerowy oraz opracowanie referatu - meldunku na podstawie określonego tła operacyjno-taktycznego i udzielonych wytycznych. W drugim tygodniu trwania egzaminu proponuje się przeprowadzić obronę pracy kursowej (cztery dni) oraz ogłosić wyniki i zakończyć kurs. Łączny czas trwania kursu specjalistycznego dla oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego wynosi 24 tygodnie (720 godzin lekcyjnych, licząc 30 godzin tygodniowo). Zgodnie z założeniami, ukończenie kursu upoważnia oficera do ubiegania się o stanowisko służbowe w sztabie lotniczym, a przełożonym daje możliwości wyboru najlepszych.

Zaproponowana koncepcja kształcenia, której założenia wynikają z przeprowadzonych badań literatury źródłowej, wymagań stawianych oficerom, zadań i funkcji oraz zarysowujących się potrzeb sztabów lotniczych szczebla taktycznego wychodzi naprzeciw oczekiwaniu. W swej istocie zmierza ona do specjalnego, ściśle sztabowego przygotowania oficerów, pozostawiając kwestie rozkazodawcze ich przełożonym. Stąd też pominięte zostały w proponowanej problematyce dotychczas realizowane

treści kształcenia "ogólnodowódczego". Założenia kształcenia sprowadzają przygotowanie oficera do roli wykonawcy, przygotowanego specjalistycznie pod względem teoretycznym i praktycznym. Postępująca jednakże modyfikacja roli sztabu w dowodzeniu powoduje, że na tym nie kończy się edukacja oficera sztabu. Przekazywanie sztabom coraz szerszych uprawnień, zwłaszcza w zakresie koordynacji działań, zmierzające do odciążenia dowódców od konieczności podejmowania nadmiernej ilości decyzji stawia przed oficerami sztabów nowe wyzwania. Wzrost uprawnień służbowych wiąże się jednoznacznie z wymaganiami w zakresie przygotowania zawodowego, uaktualniania swojej wiedzy i doskonalenia umiejętności. Tempo następujących współcześnie przemian w życiu wojska powoduje, że oficer sztabu nie jest w stanie wyuczyć się raz na zawsze prawideł, zasad i formuł. Nawet najbogatszy ładunek wiedzy może okazać się bezprzedmiotowy, jeżeli zabraknie mu umiejętności wyzyskania i zastosowania tej wiedzy w praktycznym działaniu, jeżeli nie będzie on stale jej "odnawiał". Temu celowi ma służyć doskonalenie oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego.

4.4. Doskonalenie oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego

Przedstawione w poprzednich podrozdziałach propozycje doboru i kształcenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego stanowią podstawę systemu zapewnienia organom

dowodzenia lotnictwem dopływu odpowiednio przygotowanej kadry. Doświadczenia wskazują, że edukacja oficera sztabu nie może zakończyć się wraz z otrzymaniem dyplomu.

Dynamiczny rozwój techniki bojowej lotnictwa, związany z tym wzrost ilościowy i jakościowy jego zadań i wymagań stawianych organom dowodzenia. Ten stan rzeczy sprawia, że konieczne stało się permanentne doskonalenie ich obsad. Zmierza ono do systematycznego podnoszenia funkcjonalnych zdolności dowództw i sztabów. Przygotowanie ich do spełnienia wymagań stawianych współczesnemu dowodzeniu polega przede wszystkim na zwiększeniu ich operatywności w działaniu. Ma ono (przygotowanie) na celu stworzenie dowódcy możliwości odpowiedniego reagowania i szybkiego oddziaływania na przebieg zdarzeń, zarówno w czasie pokoju jak i podczas walki.

Przygotowanie to nie ogranicza się jedynie do wprowadzenia na wyposażenie sztabów precyzyjnych urządzeń automatyzacji dowodzenia. Realizacja tych przedsięwzięć usprawnia i przyspiesza proces wypracowania decyzji oraz skraca czas obiegu informacji, lecz nie eliminuje z tej działalności twórczej myśli człowieka.

Wydajna działalność zespołu sztabowego w całym cyklu dowodzenia zależy w dużej mierze od umiejętności organizatorskich tworzących go ludzi, ich wiedzy oraz stopnia zaangażowania wszystkich oficerów w bezwzględne i dokładne realizowanie aktualnego zadania.

Sztab w najbardziej skomplikowanych sytuacjach czuwa nad właściwym przebiegiem procesu decyzyjnego i zapewnia dowódcy,

w każdym warunkach, aktualne dane niezbędne do dowodzenia. Rola sztabu w tym zakresie systematycznie wzrasta. Tylko wysoce operatywne sztaby mogą sprostać rosnącym wymaganiom. Stąd, wspomniana wyżej, konieczność permanentnego ich doskonalenia, która wynika przede wszystkim z tego, że:

- ogromnego znaczenia nabiera czynnik czasu, szczególnie w toku organizowania i prowadzenia działań bojowych - walka o czas stała się walką o inicjatywę;

- wprowadzanie coraz doskonalszego sprzętu bojowego zwiększa zakres treści dowodzenia odwrotnie proporcjonalnie do czasu, jakim dysponuje dowódca i sztab;

- zmieniają i rozwijają się metody pracy dowództw i sztabów;

- zmiany restrukturyzacyjne i odpływ doświadczonej kadry powodują odmładzanie etatowych obsad sztabów.

Z historii sztuki wojennej wiadomo, że dowodzenia i pracy sztabowej trzeba się uczyć, opierając nabywaną wiedzę na osiągnięciach wielu dziedzin nauki. Wyniki pracy sztabowej zależą od ludzi, od ich sukcesywnie rozwijanej i uzupełnianej wiedzy, umiejętności działania w zespole, inwencji i koncepcyjnego myślenia.

Zespół oficerów tworzących sztab wypracowuje własny styl pracy, którego podstawą jest pełna lojalność wobec przełożonych i współpracowników. Jako organ dowodzenia jest zobowiązany działać ściśle według zamiaru dowódcy, pomagać mu w osiągnięciu ustalonego celu.

Aby sztab mógł wypełniać stojące przed nim zadania niezbędne jest jego ustawiczne doskonalenie. Dotyczy to sztabu jako

zespołu oficerów, jak również każdego z oficerów indywidualnie. Ukierunkowane jest ono na teoretyczne i praktyczne przygotowanie sztabów i ich oficerów do sprawnego dowodzenia. Cele tego doskonalenia osiąga się poprzez stosowanie różnych form i metod szkolenia taktycznego, operacyjnego, technicznego, specjalistycznego i ogólnowojskowego.

Główną rolę w doskonaleniu sztabów i przygotowaniu ich do dowodzenia odgrywa szkolenie operacyjno-taktyczne. Łączy ono zagadnienia teorii i praktyki dotyczące zasad planowania, organizowania i prowadzenia walki przez sztab, poszczególne jego komórki i pojedynczych oficerów. W planowaniu i realizowaniu tego szkolenia, niezbędne jest uwzględnianie określonych zasad organizacyjno-metodycznych. Wymaga się między innymi, aby proces doskonalenia był ciągły i systematyczny. Istotne jest to wówczas, gdy zachodzą zmiany w obsadzie etatowej. Szczególnie jest to ważne w przypadku zmian na stanowiskach kierowniczych. Również zmiany struktury organizacyjnej sztabu, bądź wyposażenie go w nowe środki łączności, mechanizacji i automatyzacji dowodzenia dyktuje potrzebę ciągłości i systematyczności. Najistotniejszą przyczyną jednakże wymagającą zachowania tej zasady są zmiany zachodzące w naukach wojskowych.

W zależności od stopnia przygotowania sztabu stopniuje się trudności form i metod doskonalenia. Występuje to szczególnie wówczas, gdy przerabiane są nowe zagadnienia lub wznawiane po dłuższej przerwie stare.

W związku z tym, że nie jest możliwe przerobienie wszystkich zagadnień sztuki operacyjnej i taktyki w ciągu jednego

roku, stosuje się cykliczność doskonalenia.

Doskonalenie sztabów jest również odpowiednio ukierunkowane w zależności od osiągniętych przez sztab wyników oraz wytycznych przełożonego.

Istotną rolę w doskonaleniu sztabów odgrywa zasada upracticzniania szkolenia, która sprowadza realizowanie zadań głównie w formie ćwiczeń i treningów, ograniczając wykłady czy seminaria do niezbędnego minimum.

W doskonaleniu sztabów stosowane są formy doskonalenia zespołowego i indywidualnego. Wszystkie stosowane formy mają na celu utrzymanie oficerów sztabów w pełnej sprawności i "kondycji taktycznej" do należytego wykonywania obowiązków funkcyjnych. Każda ze znanych form doskonalenia sztabów wymaga stosowania odpowiednich metod. Zgodnie z obowiązującymi dokumentami są to:

- metody pogłębiania znajomości teoretycznych zasad organizacji i prowadzenia działań bojowych (wykłady, informacje wojskowe, zadania indywidualne, samokształcenie);

- metody doskonalenia praktycznych umiejętności oficerów i sztabów w zakresie wykonywania obowiązków funkcyjnych (ćwiczenia pokazowe, projekcje filmów szkoleniowych, ćwiczenia grupowe, treningi sztabowe, ćwiczenia epizodyczne, ćwiczenia dowódczo-sztabowe, ćwiczenia szkieletowe);

- metody mające na celu sprawdzenie poziomu wyszkolenia oficerów i sztabów oraz stopnia przygotowania ich do wykonywania obowiązków funkcyjnych (seminaria, egzaminy, ćwiczenia kontrolne, ćwiczenia taktyczne).

Stosowanie określonych form oraz metod doskonalenia oficerów

i sztabów uwarunkowane jest zadaniem postawionym przez przełożonego, stopniem przygotowania teoretycznego i praktycznego organu dowodzenia oraz dysponowanym czasem i ilością środków materiałowych. Słowem - nie jest ono "mechaniczne". Każda z metod doskonalenia ma swoją specyfikę, przeznaczenie oraz określone zasady stosowania.

Funkcjonujący aktualnie system doskonalenia kadr dowódczo-sztabowych oraz obowiązujące w nim formy i metody powszechnie uznaje się za właściwy. Wydaje się to słuszne. Świadczy o tym fakt, że dotychczasowa efektywność i warunki w jakich funkcjonuje, nie wskazują na to, aby w najbliższym czasie należało dokonać w nim zdecydowanych przeobrażeń. W związku jednakże z potrzebami doskonalenia dowództw i sztabów, szczególnym nakazem wydaje się być dalsze poszukiwanie doskonalszych, pełniejszych i efektywniejszych form i metod. Wiele z nich zostało już wypróbowanych i sprawdzonych. Czy istnieją zatem możliwości modernizowania procesu doskonalenia?

Przeprowadzone badania pracy sztabów wykazały, że ścisłe określenie celów i treści doskonalenia każdego z oficerów sztabu, ujmujące w indywidualnym planie przedsięwzięcia zespołowe i zadania dotyczące danego oficera, uporządkuje i aktywizuje ten proces.

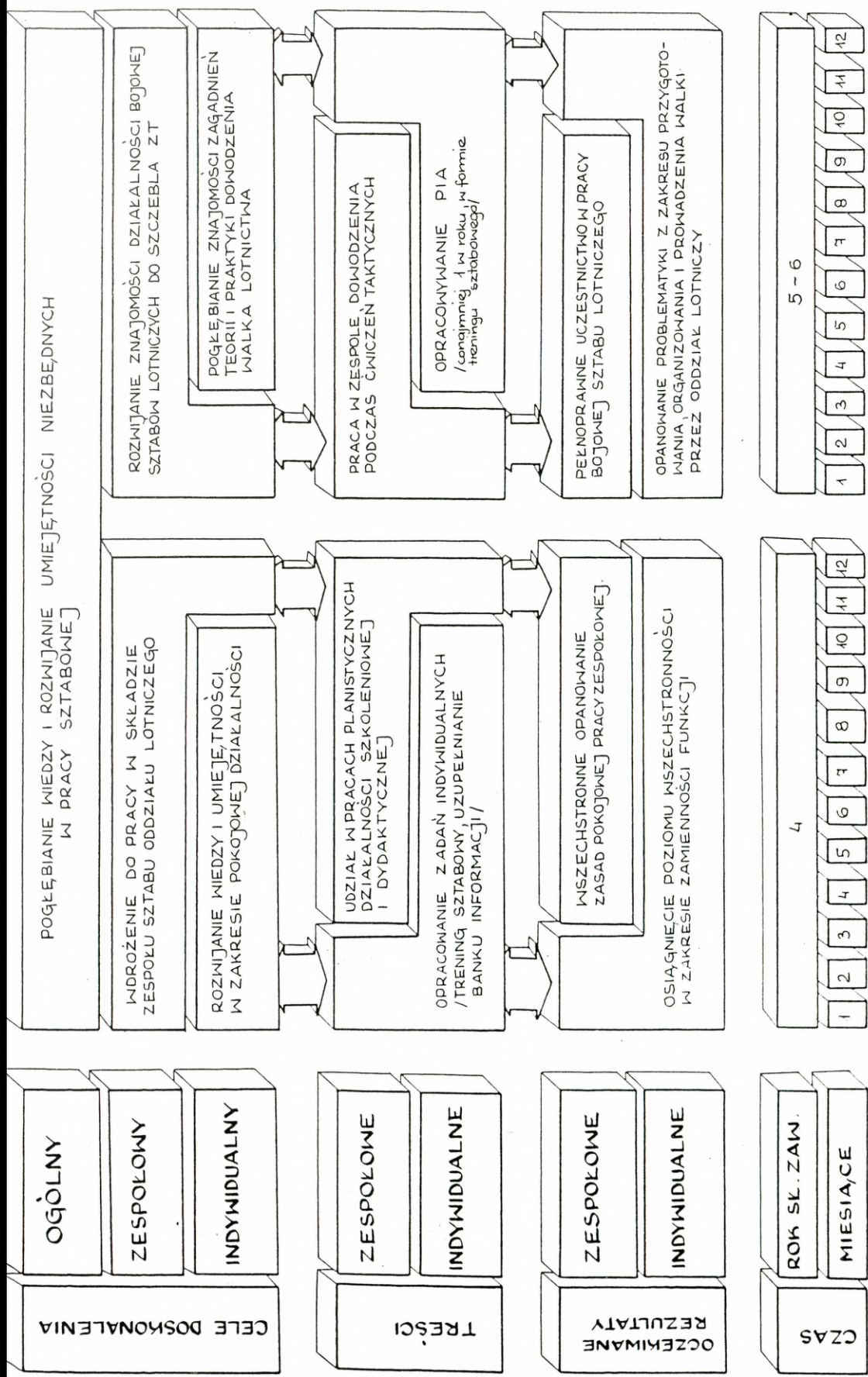
Prezentowany w niniejszym rozdziale "Model ..." zakłada realizowanie zadań doskonalenia oficera sztabu przez okres nie krótszy niż dwa-trzy lata. Okres ten pozwoli z jednej strony wykorzystać wiedzę nabytą przez niego podczas kształcenia specjalistycznego (sztabowego), z drugiej zaś umożliwi mu

przygotowanie się do ewentualnej dalszej edukacji.

Dla sprawnego i efektywnego przebiegu procesu doskonalenia oficera sztabu proponuje się przyjęcie celu ogólnego, obejmującego zadania zespołowe i indywidualne. Cel ten zawierałby w sobie cel zespołowy i indywidualny określony oddzielnie dla każdego oficera, w zależności od posiadanego stażu sztabowego i jego specjalności. Wzajemny układ zależności przyjętych celów doskonalenia, treści, oczekiwanych rezultatów oraz czas realizacji przyjętych zadań prezentuje rys. 4.4. Jest to rozwiązanie przykładowe, uogólniające treści zadań i rezultatów. Wprowadzenie proponowanego indywidualnego planu doskonalenia oficera sztabu lotniczego może stać się załącznikiem wzrostu jego aktywności zawodowej.

Przyjmując za wystarczające stosowane formy i metody doskonalenia zespołowego, zaznaczyć trzeba, że obowiązujące formy i metody doskonalenia indywidualnego oficerów sztabów są bardzo skromne i być może już nieco przestarzałe. Wyniki badań wskazują, że konieczne jest poszukiwanie takich form i metod doskonalenia indywidualnego, które wzbudziłyby zdrową rywalizację i uatrakcyjniły nieco monotonne zadania. Z przeprowadzonych sondaży wynika, że istnieje możliwość osiągnięcia tego celu, z korzyścią dla poziomu przygotowania sztabów i ich oficerów. Wymaga to jednak organizacyjnego i regulaminowego usankcjonowania szczebli nadrzędnych.

Zdaniem respondentów najefektywniejszą formą doskonalenia oficerów sztabów są zadania indywidualne, dające autorowi możliwość wykazania się wiedzą i umiejętnościami. Dotychczasowa praktyka opracowywania takich zadań przyczynia się jed-



nakże do dużego schematyzmu. Polega to na tym, że zespół autorski bądź wyznaczony oficer w oparciu o wytyczne dowódcy opracowuje dokumentację organizacyjno-planistyczną ćwiczenia, zatwierdzaną następnie przez dowódcę. Ćwiczenie to jest realizowane następnie zgodnie z planem. Podstawowym mankamentem tego sposobu jest fakt, że często jako ćwiczący występują autorzy ćwiczenia. Drugim znaczącym mankamentem jest korzystanie przez autora (autorów) z dokumentów już przeprowadzonych ćwiczeń, co w efekcie końcowym doprowadza do schematyzmu w opracowaniu ćwiczenia, a ćwiczącym sugeruje wręcz stosowanie schematycznych, wiele razy powtarzanych rozwiązań.

Propozycja znowelizowania sposobu opracowywania zadań indywidualnych polega na wprowadzeniu do praktyki "pracy indywidualnej-adresowanej" /PIA/. Istota proponowanego rozwiązania polega na opracowywaniu zleconych ćwiczeń i szkoleń przez oficerów jednego oddziału lotniczego dla innego oddziału.

Rzeczą oczywistą jest, że w planach szkolenia na dany rok kalendarzowy każdy oddział lotniczy ujmuje nakazaną, określoną ilość ćwiczeń i szkoleń taktycznych, a następnie realizuje je w przewidzianych terminach. Są to między innymi treningi sztabowe, ćwiczenia dowódczo-sztabowe, ćwiczenia taktyczno-specjalne i ćwiczenia taktyczno-bojowe oraz inne formy szkolenia taktycznego. Proponowana PIA zapewnia uniknięcie wspomnianych wyżej negatywnych zjawisk. Warunkiem podstawowym zapewniającym realizację przedstawianej propozycji jest ujęcie w jednym oddzielnym planie (grafiku, wykazie) przełożonego (np. szefa sztabu związku taktycznego lub operacyjno-taktycznego) wszystkich prowadzonych przez podległe

jednostki szkoleń i ćwiczeń taktycznych. Na podstawie wspomnianego planu (grafiku, wykazu) przydzielane byłyby do opracowania ćwiczenia lub szkolenia jednej jednostki przez oficerów innej jednostki.

Istotne w tym rozwiązaniu jest odpowiednie wyprzedzenie w czasie podania tematu, celów szkoleniowych, czasu przeprowadzenia oraz gotowości dokumentacji do zatwierdzenia, aby autor (autorzy) mogli dokonać rekonesansu miejsca przeprowadzenia ćwiczenia (szkolenia). Proponuje się, aby zatwierdzającym opracowaną dokumentację był stawiający zadanie jej opracowania. Mógłby on, oceniając wartość metodyczną i merytoryczną przedstawianych dokumentów, ocenić również jej szatę graficzną oraz ocenić oficera-autora. Zatwierdzona przez przełożonego szczebla nadrzędnego dokumentacja stawałaby się wówczas podstawą do przeprowadzenia ćwiczenia (szkolenia) w jednostce, do której było ono adresowane.

W celu zagwarantowania prawidłowej realizacji przyjętych przez autora założeń, wskazane wydaje się być nadzorowanie przebiegu ćwiczenia przez oficera ze szczebla nadrzędnego oraz autora. Stanowić to będzie czynnik aktywizujący ćwiczących do poszukiwania nowych rozwiązań tak w okresie przygotowania do ćwiczenia jak i podczas jego prowadzenia.

Proponuje się aby zadaniami opracowywania PIA objęci byli oficerowie sztabów lotniczych szczebla taktycznego legitymujący się co najmniej rocznym stażem w sztabie oddziału lotniczego.

Wnioski wypływające z badań pozwalają przypuszczać, że taki sposób potraktowania zadań indywidualnego doskonalenia oficer-

rów sztabu lotniczego szczebla taktycznego gwarantował będzie wysoką jakość przygotowywanej dokumentacji oraz duże zaangażowanie wiedzy i umiejętności autora w jej opracowanie. Umożliwi również uzyskać pozytywne efekty w doskonaleniu "warsztatu sztabowego" oficera, obiektywną ocenę wystawioną przez przełożonego szczebla nadrzędnego oraz uniknięcie schematyzmu w opracowywaniu i realizowaniu szkoleń i ćwiczeń. Proponowana obecność autora w czasie prowadzenia ćwiczenia stanowić będzie jeden z kolejnych elementów jego doskonalenia indywidualnego, a dla ćwiczących będzie pożądanym elementem aktywizującym.

Oczekuje się, że w wyniku wprowadzenia w życie proponowanego rozwiązania w postaci PIA wzrośnie efektywność pracy samokształceniowej poszczególnych oficerów sztabu, gwarantując tym samym, pożądaną wzrost ich wiedzy i umiejętności. Taki stan rzeczy miałby pozytywny wpływ na sukcesywny wzrost poziomu przygotowania organów dowodzenia lotnictwem na szczeblu taktycznym do sprawowania ich funkcji.

Doświadczenia pracy sztabowej wskazują, że proponowany sposób rozwiązania problemu opracowywania dokumentacji organizacyjno-planistycznej i metodycznej szkoleń i ćwiczeń mógłby usprawnić proces organizacyjno-szkoleniowy. Stanowi on nową w swej istocie formę doskonalenia indywidualnego oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego.

Przedstawiona w niniejszym podrozdziale propozycja doskonalenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego sprawdza się do usankcjonowania dokumentem normatywnym obowiązku opracowania r o c z n e g o i n d y w i d u a l n e g o

p l a n u d o s k o n a l e n i a dla każdego oficera sztabu. Zawarte byłyby w nim cele doskonalenia zespołowego i indywidualnego, uwzględniające poziom przygotowania specjalistycznego (sztabowego) oficera, a także zadania do wykonania. Jak wskazują wyniki obserwacji pracy sztabów oraz wywiadów i sondaży, zadania wykonywane przez oficerów w ramach doskonalenia ich warsztatu sztabowego obejmują szeroki wachlarz zagadnień. Są to opracowania teoretyczne wybranych problemów, materiały do wykładów o zróżnicowanej tematyce, rozbudowa banku informacji oraz szereg innych.

Obowiązujące zasady doskonalenia nakazują utrzymanie określonej rytmiki wykonywania zadań, systematyczność, ciągłość oraz stopniowanie trudności. Stąd też wskazane jest aby konstrukcja planu rocznego zawierała zadania do wykonania w danym roku oraz zarysowywała zadania perspektywiczne na rok następny. Stanowiłyby one podstawę konstruowania planu w kolejnym roku kalendarzowym.

Z przeprowadzonych badań wynika, że proponowany plan doskonalenia mógłby obejmować:

- teoretyczne opracowania zagadnień pracy sztabu (np. materiały do przeprowadzenia wykładu, dotyczące metodyki przygotowania danych do decyzji czy przygotowania i wykorzystania banku informacji w procesie decyzyjnym);

- doskonalenie warsztatu wspomagającego pracę sztabu (np. wzbogacanie banku informacji komputerowej, doskonalenie opracowywania dokumentacji);

- opracowanie dokumentacji organizacyjno-metodycznej treningu sztabowego (w pierwszym roku dla potrzeb własnych, w

kolejnym roku - adresowanego dla innej jednostki).

Proponowane rozwiązania doskonalenia wynikają z przeprowadzonych sondaży w sztabach 2 i 3 Dywizji Lotnictwa Myśliwsko-Bombowego, 1 i 2 pułku lotnictwa myśliwskiego oraz 47 szkolnego pułku śmigłowców, przeprowadzonych badań w czasie ćwiczeń "ORLIK-92" i "KLON-93" oraz z własnych doświadczeń w pracy sztabowej. Stanowiłyby one nową organizacyjnie formę, stwarzającą lepsze możliwości wyłaniania najlepszych oficerów na studia dowódczo-sztabowe lub do pracy w sztabach szczebla nadrzędnego.

W niniejszym podrozdziale nie zostały omówione znane i obowiązujące formy i metody doskonalenia zespołowego i indywidualnego. Są one powszechnie znane, nie było to także celem podrozdziału.

X

X

X

Wnioski wypływające z przebiegu współczesnych konfliktów lokalnych; rola jaką odgrywały w czasie ich przygotowania i prowadzenia sztaby, a także jakość ich przygotowania i wyposażenia wskazują jednoznacznie, że współczesnym sztabom, w tym także lotniczym szczebla taktycznego stawiane są coraz trudniejsze zadania. Jest to prawidłowość wynikająca z wielu przesłanek, które uwarunkowane są między innymi dynamicznym rozwojem nauki i techniki, stałym rozwojem metod i środków dowodzenia, zmianami zachodzącymi w poglądach na charakter

ewentualnych działań zbrojnych, koniecznością zapewnienia wysokiej sprawności organizowania i efektywnego wykorzystania potencjału bojowego wojsk na współczesnym polu walki, koniecznością i celowością dokonywania ciągłej, twórczej korekty stylu i metod pracy dowództw i sztabów wszystkich szczebli dowodzenia.

Wymienione uwarunkowania wskazują na niezaprzeczalny fakt, iż rola i znaczenie przedsięwzięć podejmowanych w dziedzinie doskonalenia procesów (systemów) doboru, przygotowania oraz utrzymania w "kondycji warsztatowej" kadr specjalistów wojskowych, zwłaszcza oficerów pionu sztabowego, systematycznie wzrasta.

Określone zmiany w przygotowaniu oficerów sztabów wynikają także z modyfikacji roli sztabu w systemie dowodzenia. Z kierunków tych modyfikacji oraz ich celów wynika potrzeba rzetelnego przygotowania oficerów sztabów. Można zaryzykować stwierdzenie, że tylko gruntowna wiedza, rzetelnie nabyta praktyka, systematyczne doskonalenie "warsztatu zawodowego" oraz świadomość tych potrzeb, zapewniają oficerowi komfort psychiczny w jego działalności. Są one gwarancją precyzyjnego myślenia, zapewniają rozwagę i autentyczną pewność poczynañ, pobudzają wyobraźnię, rozwijają umiejętność przewidywania i podejmowania rozsądnego ryzyka, pogłębiają poczucie odpowiedzialności za pełną realizację podjętych przez dowódcę decyzji. Widziana w ten sposób rola oficera sztabu powoduje konieczność nieustannego poszukiwania sposobów modernizowania procesów jego doboru, kształcenia i doskonalenia.

Ten stan rzeczy stał się główną przyczyną podjęcia badań, w

wyniku których powstał "Model doboru, kształcenia i doskonalenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego". Przedstawiony został on w kolejnych podrozdziałach niniejszego rozdziału. "Model ..." obejmuje w swojej konstrukcji okres służby wojskowej oficera od jego przybycia do jednostki lotniczej do chwili jego ewentualnego ubycia do akademii wojskowej i oparty jest na następujących założeniach:

- kandydaci-oficerowie do pracy w sztabie lotniczym szczebla taktycznego poszukiwani i dobierani są w oparciu o zasady doboru pozytywnego;

- młodzi oficerowie - absolwenci Wyższych Szkół Oficerskich stanowią grupę, spośród których pozyskuje się kandydatów na oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego, preferowane są przy tym specjalności: pilot, nawigator naprowadzania (doprowadzania), oficer ruchu lotniczego, oficer łączności, oficer radiolokacji;

- każdy z kandydatów poddawany jest sprawdzeniu jego predyspozycji, wiedzy i umiejętności w procesie doboru;

- w przypadku uzyskania wysokich ocen, decyzją dowódcy jednostki kandydat zakwalifikowany zostaje do udziału w kształceniu specjalistycznym;

- kształcenie kandydatów na oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego realizowane jest w dwóch okresach: w okresie pracy samodzielnej poprzedzonym sprawdzianem wiedzy i umiejętności, z którego wnioski służą oficerowi jako wytyczne kierunkowe; w ramach kursu specjalistycznego dla oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego, którego ukończenie uprawnia oficera do ubiegania się o stanowisko w sztabie lot-

niczym;

- nabyte przez oficera podczas kursu specjalistycznego (sztabowego) wiedzę i umiejętności, oficer spożytkowuje pracując na stanowisku sztabowym przez okres nie krótszy niż dwa-trzy lata;

- wszyscy oficerowie - absolwenci kursu specjalistycznego dla oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego doskonalią swoją wiedzę i umiejętności realizując zadania szkolenia zespołowego i indywidualnego;

- doskonalenie zbiorowe realizowane jest w ramach ćwiczeń i treningów i ma na celu zgrywanie sztabu jako organu dowodzenia;

- doskonalenie indywidualne oficerowie realizują poprzez zadania indywidualne, których ukoronowaniem jest PIA (praca indywidualna - adresowana).

Przedstawione zostały również kwestie prestiżu sztabu w opinii stanu osobowego oddziału, przyjmujące fakt złożenia oficerowi propozycji pracy w sztabie, jako szczególnego rodzaju wyróżnienie. Istotnym warunkiem skutecznego funkcjonowania proponowanego systemu doboru, kształcenia i doskonalenia jest obiektywizm ocen i konsekwencja działania.

Przedstawione założenia i uwarunkowania "Modelu doboru, kształcenia i doskonalenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego" zostały poddane krytyce oraz ocenie podczas seminarium naukowego. Biorący w seminarium udział eksperci z Dowództwa Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej, Akademii Obrony Narodowej, sztabów związków taktycznych i oddziałów lotniczych, potwierdzili słuszość przedstawionych rozwiązań.

Zdawać należy sobie sprawę z tego, że nie jest to jedynie słuszne, jednakże jedno z możliwych rozwiązań narastającego problemu pozyskiwania oficerów do pracy w sztabach.

W oparciu o opinie ekspertów ocenia się, że przyjęty jednolity system doboru, kształcenia i doskonalenia oficerów sztabów lotniczych szczebla taktycznego zapewni racjonalne gospodarowanie rezerwami kadrowymi, umożliwi pozyskanie do pracy w sztabach najlepszych oficerów przy jednoczesnym zmniejszeniu prawdopodobieństwa przypadku, pozwoli osiągnąć wyrównany wysoki poziom przygotowania oficerów sztabów lotniczych, zagwarantuje wzrost prestiżu sztabów oraz dobre i jednolite przygotowanie oficerów do podjęcia dalszej edukacji.

ZAKOŃCZENIE

Przedstawione w niniejszej rozprawie wyniki przeprowadzonych badań potwierdziły duże znaczenie tematu i potrzebę jego podjęcia.

Wykazały one także, że jest on aktualny, otwarty i atrakcyjny.

Uzyskane wyniki wskazują na osiągnięcie założonych celów i potwierdzają zasadnicze elementy przyjętych hipotez.

Sprawdziły się także zastosowane metody badań, szczególnie sondaż oraz metoda ekspertów.

Rezultaty przeprowadzonych badań wzbogacają i uzupełniają teorię doboru i przygotowania kadr sztabów lotniczych. W oparciu o nie zaprezentowana została propozycja kompleksowego rozwiązania problemu doboru, kształcenia i doskonalenia oficerów sztabu lotniczego szczebla taktycznego.

Na szczególną uwagę zasługuje propozycja wprowadzenia jednolitego systemu doboru kandydatów, nowe rozwiązanie ich kształcenia z wyraźnym ukierunkowaniem sztabowym oraz propozycja wprowadzenia rocznego indywidualnego planu doskonalenia oficera sztabu, obejmującego zadania doskonalenia zarówno teorii jak i warsztatu sztabowego.

Propozycja dostosowana jest do współczesnych warunków, uwzględniających kształtujące się tendencje w sztuce wojennej, metodyce szkolenia taktycznego i lotniczego.

Zaproponowane rozwiązania mogą okazać się użyteczne jako system do wprowadzenia w Wojskach Lotniczych i Obrony Powietrz-

nej. Zdaniem niektórych specjalistów, po niewielkiej modyfikacji założeń mogłyby one stać się obowiązujące w doborze, kształceniu i doskonaleniu oficerów innych specjalności.

Mimo tego, że badany problem oraz jego rozwiązania można potraktować jako zamknięte, ich realizacja i warunki wdrożenia mogą spowodować potrzebę pogłębiania bądź kontynuowania badań cząstkowych lub całościowych. Może to w rezultacie spowodować uzupełnienie bądź korektę proponowanych rozwiązań.

Satysfakcję autorowi mogłaby sprawić próba praktycznego sprawdzenia proponowanych rozwiązań w zakresie doboru, kształcenia i doskonalenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego, zgodnie z warunkami kształtującymi się na przełomie XX i XXI wieku.

BIBLIOGRAFIA

A. ŹRÓDŁA ARCHIWALNE

Centralne Archiwum Wojskowe

1. Akta Dowództwa Wojsk Lotniczych - tom 7, 15, 29, 79.
2. Etat nr 015/145, sygn. 1AWP nr 933.
3. Pismo Szefa Oddziału Organizacyjno-Ewidencyjnego Sztabu Głównego do Dowódcy Lotnictwa Wojska Polskiego z 28.05.1945 r. - sygn. III-2/47 k. 76.

Centralna Biblioteka Wojskowa

1. **ABZOLTOWSKI S.** - Operacyjne użycie lotnictwa - CBW nr 24336.
2. **GIULLEMENY E.**, O sposobach użycia aeronautyki - CBW nr 44012.
3. **JONOW P.**, Taktyka ogólna lotnictwa - CBW 28205.
4. **JUNGRAV J.** - Taktyka lotnictwa - CBW nr 28896.
5. **ROMEYKO M.** - Taktyka lotnictwa - CBW nr 28066.

Biblioteka Naukowa WOSL

1. Sprawozdanie komisji Historycznej Lotnictwa opracowana pod red. płk. O. **TUSKIEWICZA** w latach 1946-1947 - WOSL nr 29443.

B. OPRACOWANIA

1. **APANOWICZ A.**, Dowodzenie, Warszawa 1961.
2. **ARCT B.**, Polskie skrzydła na Zachodzie, Warszawa 1970.

3. **BARTEL R., CHOJNACKI J., KRÓLIKIEWICZ T., KUROWSKI A.,**
Z historii polskiego lotnictwa wojskowego 1918-1939,
Warszawa 1978.
4. **BATECHIN K.E.,** Wozdusznaja moszcz ro diny, Moskwa 1988.
5. **BAUMBACH W.,** Zu spat? Aufstieg und Untergang der deut-
schen Luftwaffe, Monachium 1949.
6. **BERKUTOW S.N.,** Woorużonnyje siły osnownych kapitalisti-
czeskich gosudarstw, Moskwa 1988.
7. **BOGUSZ J.,** Dydaktyka wojskowa, Warszawa 1983.
8. **BORKOWSKI M., KRZEMIŃSKI Cz.,** Mała kronika Polskiego Lot-
nictwa Wojskowego, Warszawa 1979.
9. **BRADLEY O.N.,** Żołnierska epopeja, Warszawa 1989.
10. **BRUNER J.S.,** Proces kształcenia, Warszawa 1965.
11. **BULOW H.v.,** Geschichte der Luftwaffe. Eine kurze Darstel-
lung der Entwicklung, Frankfurt 1937.
12. **CELEK J.,** Wyższa Oficerska Szkoła Lotnicza im. Jana
Krasickiego, Warszawa 1979.
13. **CHOCHA B.,** Rozważania o taktyce, Warszawa 1982.
14. **CWIERDZIŃSKI J.,** Taktyka na współczesnym polu walki,
Warszawa 1970.
15. **ELBLE R.,** Führungsdenken Stabsarbeit, Darmstadt 1967.
16. **ELBLE R.,** Vom künftigen deutschen offizier, Bonn 1956.
17. **FERET S.,** Polska sztuka wojenna 1918-1939, Warszawa 1972.
18. **FEUCHTER G.,** Der Luftkrieg, Bonn 1964.
19. **GOLAB Z., KOLCZ S.,** Współczesne dowodzenie wojska-
mi, Warszawa 1974.
20. **GOTOWAŁA J.,** Splątane wiraze, Warszawa 1992.
21. **GROEHLER O.,** Geschichte des Luftkrieges 1910 bis 1980,
Berlin 1981.
22. **GUDERIAN H.,** Wspomnienia żołnierza, Warszawa 1958.
23. **HITTLE J.D.,** Sztab wojskowy, Warszawa 1961.
24. **HOLEWKO T.,** Oficer polski, Warszawa 1921.

25. **IRVING D.**, Die Tragedie deutschen Luftwaffe, Frankfurt n/Menem, 1970.
26. **IWANOW D.**, **SAWIELJEW W.**, **SZEMARSKI P.**, Zasady dowodzenia wojskami, Warszawa 1973.
27. **JANKIEWICZ Z.**, Powstanie i upadek Luftwaffe, Poznań 1972.
28. **JAWORSKI J.**, Lotnictwo wojskowe w pierwszej wojnie światowej, Warszawa 1973.
29. **JAWORSKI J.**, Siły powietrzne w wojnach i konfliktach zbrojnych XX wieku, Warszawa 1987.
30. **KARPIRSKI A.**, Dowodzenie w Armii Radzieckiej podczas II wojny światowej, Warszawa 1973.
31. **KARWAT T.**, Podstawy doboru treści kształcenia wojskowego w Wyższym Szkolnictwie Wojskowym, Warszawa 1977.
32. **KESSELRING A.**, Bilanz des zweiten Weltkrieges, Hamburg 1953.
33. **KLEEGERG F.**, Wiedza i charakter w dowodzeniu, Warszawa 1926.
34. **KOLIRSKI I.**, Ludowe lotnictwo polskie, Warszawa 1965.
35. **KOLIRSKI I.**, Z historii polskiego lotnictwa wojskowego 1918-1939, Warszawa 1978.
36. **KOŁODZIEJCZAK B.**, Co będzie jutro? Rozważania o przyszłym polu walki, Warszawa 1976.
38. **KOZIEJ S.**, Teoria sztuki wojennej, Warszawa 1993.
39. **KOZEMNIKOW M.**, Dowodzenie lotnictwem radzieckim w drugiej wojnie światowej, Warszawa 1981.
40. **KROL W.**, Polskie dywizjony lotnicze w Wielkiej Brytanii 1940-1945, Warszawa 1976.
41. **KRZEMIŃSKI Cz.**, Dowodzenie lotnictwem w drugiej wojnie światowej, Warszawa 1972.
42. **KRZEMIŃSKI Cz.**, Lotnictwo niemieckie w latach 1941-1945, Warszawa 1961.
43. **KRZEMIŃSKI Cz.**, Polskie lotnictwo wojskowe 1945-1980, Warszawa 1989.

44. **KRZEMIŃSKI Cz.**, Wojna powietrzna w Europie 1939-1945, Warszawa 1989.
45. **KULESZYŃSKI L.**, Dowodzenie wojskami a cybernetyka, Warszawa 1967.
46. **KUROPIESKA J.**, Wspomnienia oficera sztabu, Warszawa 1972.
47. Leksykon wiedzy wojskowej, Warszawa 1979.
48. Mała encyklopedia lotnicza, Warszawa 1938.
49. Mała encyklopedia wojskowa t. 1-3, Warszawa 1967.
50. Mały słownik języka polskiego, Warszawa 1969.
51. **MEHRING F.**, Pisma wojskowe, Warszawa 1960.
52. Metodyka wojskowych badań naukowych, Warszawa 1983.
53. **MONTGOMERY B.L.**, Wspomnienia, Warszawa 1961.
54. **MROZ W.**, Kierowanie i organizacja pracy sztabowej w okresie pokoju, Warszawa 1974.
55. **NICHOLAS J.D.**, **PICKETT G.B.**, **SPEARS W.D.**, Amerykański oficer sztabu, Warszawa 1963.
56. **NOWACKI T.**, Dydaktyka wojskowa, Warszawa 1966.
57. Nowoczesność w kształceniu i wychowaniu, pod redakcją naukową **Cz. KUPISIEWICZA**, Warszawa 1979.
58. **NOZKO K.**, Intelktualne przygotowanie dowódców i oficerów sztabu w systemie obronnym RP, Warszawa 1993.
59. **NOZKO K.**, Zagadnienia współczesnej sztuki wojennej, Warszawa 1973.
60. **OKOŃ W.**, Proces nauczania, Warszawa 1958.
61. **OKOŃ W.**, Słownik pedagogiczny, Warszawa 1984.
62. **OKOŃ W.**, U podstaw problemowego uczenia się, Warszawa 1964.
63. **ORZECHOWSKI J.**, Dowodzenie i sztaby, t. 1-4, Warszawa 1974-1986.
64. **PATTON G.S.**, Wojna jak ją poznałem, Warszawa 1989.
65. **PAWLAK J.**, Brygada Pościgowa - alarm!, Warszawa 1977.
66. Postęp naukowo-techniczny a przeobrażenia w sztuce wojennej, Warszawa 1975.

67. **PRZEDPELSKI A.**, Zarys historii polskiego lotnictwa woj- skowego, Dęblin 1985.
68. **ROLSKI T.**, 85 dni pod francuskim niebem, Warszawa 1975.
69. **ROTMISTROW P.A.**, Historia sztuki wojennej do 1939 r., Warszawa 1967.
70. **RITTER H.**, Wojna powietrzna, Warszawa 1933.
71. **RZEPNIEWSKI A.**, Wojna powietrzna w Polsce 1939, Warszawa 1970.
72. **SCHALL W.**, Führungstechnik und Führungskunst in Armee und Wirtschaft, Bad Harzburg 1965.
73. **SHELLENDORF B.**, Der Dienst des Generalstabes, Berlin 1905.
74. **SCHUMACHER E.**, Vom Beruf des Offiziers, Zurich 1957.
75. **SCHWARZKOPF N.**, Nie trzeba bohatera, Warszawa 1993.
76. **SEREGIET R.**, Praca dowódcy i sztabu związku taktycznego lotnictwa, wykonującego zadania wsparcia oraz struktura jego komórki w świetle rozwoju historycznego działań bojowych i zagadnień dowodzenia (rozprawa doktorska - ASG WP), Warszawa 1966.
77. **SIENKIEWICZ P., SZCZEPANIAK H., WIĘCKOWSKI W.**, Dowodzenie z komputerem, Warszawa 1984.
78. **SIMON P.H.**, Porträt eines Offiziers, Tübingen 1958.
79. **SKIBIRSKI F.**, Rozważania o sztuce wojennej, Warszawa 1972.
80. **SŁAWIRSKI K.**, Dzieje polskich skrzydeł, Warszawa 1974.
81. Słownik języka polskiego, t. 1, Warszawa 1992.
82. **SZTENIENKO S.**, Jeszcze raz o Sztabie Generalnym, Warszawa 1976.
83. **URBARCZYK F.**, Problemy oświaty dorosłych, Warszawa 1973.
84. **WILSON A.**, Strategie und moderne Führung, Monachium 1966.
85. **WISNIEWSKI F.**, Dowodzenie a znawstwo zagadnień cybernetycznych, Warszawa 1965.

86. Wzorcowy system przygotowania nowoczesnego dowódcy, pod redakcją **J. ZAKRZEWSKIEGO**, Warszawa 1977.
87. **VEGETIUS FLAVIUS RENATUS**, Kratkoje izloženiye wojennogo dieła, Moskwa 1940.
88. **ZAWADZKI S.**, Dowodzenie obroną powietrzną kraju w czasie II wojny światowej, Warszawa 1973.
89. **ZACZKIEWICZ W.**, Lotnictwo polskie w kampanii wrześniowej 1939 r., Łódź 1947.
90. **ZUKOW G.**, Wspomnienia i refleksje, Warszawa 1970.

C. ARTYKUŁY W PERIODYKACH

1. **ADAMIEC J.**, Uwagi na temat przewidywanych zmian w szkoleniu lotniczym, *"Wojskowy Przegląd Lotniczy" nr 11/1970.*
2. **BANAS J., GNIADK M.**, Zautomatyzowany system dowodzenia a decyzja dowódcy, *"Przegląd Wojsk Lotniczych i Wojsk Obrony Powietrznej Kraju" nr 12/1987.*
3. **BIDZIŃSKI B.**, Istota współczesnego dowodzenia wojskami, *"Myśl Wojskowa" nr 10/1992.*
4. **BUZYŃSKI J.**, Kształcenie i doskonalenie kadr armii państw zachodnich, *"Przegląd Wojsk Lądowych" nr 10/1992.*
5. **FORSTMEIER F.**, Hochschulstudium für Offiziere, *"Wehrwissenschaftliche Rundschau"*, Frankfurt 1963.
6. **GALECKI T.**, Doskonalenie kultury pracy sztabowej, *"Myśl Wojskowa" nr 9/1978.*
7. **GLEB K., GNIĘKA M., SIERY J.**, Zautomatyzowane systemy dowodzenia i kierowania środkami walki, *"Myśl Wojskowa" nr 8/1980.*
8. **GNIOT L.**, Informatyka w pracy dowództw i sztabów, *"Myśl Wojskowa" nr 12/1985.*
9. **GOŁĄB Z.**, Odoskonaleniu działalności dowództw i sztabów, *"Myśl Wojskowa" nr 9/1974.*

10. **GREINER G.**, Zeitgemässe Führungsprobleme, "Wehrkunde", Monachium 1961.
11. **HRUSZWICKI A.**, Człowiek w zautomatyzowanym systemie dowodzenia, "Przegląd Wojsk Lotniczych i Wojsk Obrony Powietrznej Kraju" nr 7 i 8/1980.
12. **IZYDOREK W.**, Kierunki doskonalenia form i metod nauczania, "Myśl Wojskowa" nr 10/1987.
13. **JAKULEWICZ R.**, Realizacja kierowniczych funkcji sztabów lotniczych w świetle postulatów prakseologicznych, "Przegląd Wojsk Lotniczych i Wojsk Obrony Powietrznej Kraju" nr 11/1982.
14. **KOLCZ S.**, Uwagi o przygotowaniu dowództw i sztabów do pracy w warunkach polowych, "Myśl Wojskowa" nr 8/1974.
15. **KOPER R.**, Jak unowocześnić szkolenie operacyjno-taktyczne kadry WLOP?, "Przegląd Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej" nr 4/1991.
16. **KOPER R.**, Mikrokomputery w procesie opracowywania i wydawania dokumentów bojowych, "Przegląd Wojsk Lotniczych i Wojsk Obrony Powietrznej Kraju" nr 9/1987.
17. **KOZIEJ S.**, Współczesna myśl taktyczna", "Myśl Wojskowa" nr 10/1987.
18. **KOZIEJ J.**, Współczesny oficer sztabu szczebla taktycznego, treści i metody jego kształcenia, "Przegląd Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej" nr 11/1992.
19. **KRAUSE K.**, Informatyka w pracy dowództw i sztabów, "Przegląd Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej Kraju" nr 1/1986.
20. **KURZ R.H.**, Der militärische Stab. Seine Geschichte, Gestalt und Funktion, "Allgemeine Schweizerische Militärschrift" nr 8, 9, 10/1956.
21. **LISZEWSKI S.**, Umiejętności zawodowe kadry i ich kształtowanie, "Myśl Wojskowa" nr 2/1982.

22. **MACHURA J.**, Lotnictwo w latach osiemdziesiątych XX wieku, "Przegląd Wojsk Lotniczych i Wojsk Obrony Powietrznej Kraju" nr 12/1982.
23. **MALANDA J.**, O podwyższenie jakości pracy oficerów sztabów, "Myśl Wojskowa" nr 11/1973.
24. **NOWAK J.**, O znaczeniu teorii dowodzenia w przygotowaniu kadr dowódczo-sztabowych, "Myśl Wojskowa" nr 9/1975.
25. **NOZKO K.**, Rola i zadania teorii sztuki wojennej w praktyce dowódczego oraz sztabowego działania, "Myśl Wojskowa" nr 10/1987.
26. **NOZKO K.**, Sztuka wojenna a przygotowanie dowódców i oficerów sztabów, "Myśl Wojskowa" nr 6/1974.
27. **OSTROWSKI J.**, Rozwój organizacji i metod szkolenia kadr lotniczych w okresie dwudziestolecia, "Biuletyn Historyczny Inspektoratu Lotnictwa", Warszawa 1964.
28. **OWCZAREK H.**, Automatyzacja procesów wypracowania decyzji, "Przegląd Wojsk Lotniczych i Wojsk Obrony Powietrznej Kraju" nr 7 i 8/1980.
29. **PFEIFFER J.**, Zur Dialektik des Fach - und Führungsdenkens, "Wehrkunde" nr 12/1971.
30. **ROGAŁA F.**, Automatyzacja systemów dowodzenia a nowoczesne metody pracy, "Myśl Wojskowa" nr 5/1973.
31. **ROSA R.**, Rewolucja naukowo-techniczna w wojskowości, "Myśl Wojskowa" nr 1-4/1982.
32. **RZESZOWICZ M.**, O doskonaleniu organizacji pracy sztabów, "Myśl Wojskowa" nr 8/1971.
33. **SKORA J., SZPILSKI W.**, Dowodzenie jako przedmiot kształcenia w Wyższej Oficerskiej Szkole Lotniczej, *Biuletyn WOSL* nr 3/1993.
34. **SZEGIDEWICZ A.**, O higienie pracy umysłowej, niektórych stylach pracy i ich skutkach, "Myśl Wojskowa" nr 7/1973.

35. **SZPILSKI W., SKORA J.**, Współczesny oficer sztabu lotniczego szczebla taktycznego, *"Przegląd Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej" nr 6/1993.*
36. **SZPILSKI W.**, Kształcenie oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego. Nowa koncepcja?, *"Przegląd Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej" nr 11/1993.*
37. **SZULC B.**, Doskonalenie pracy dowódczo-sztabowej, *"Myśl Wojskowa" nr 9/1987.*
38. **SZULEWSKI R.**, O umiejętności wyobrażenia sobie pola walki, *"Myśl Wojskowa" nr 5/1973.*
39. **SZYSZKOWSKI P.**, Doskonalenie dowodzenia - procesem ustawicznym, *"Myśl Wojskowa" nr 9/1974.*
40. **URLIRSKI R.**, Myślenie taktyczne, *"Myśl Wojskowa" nr 4/1982.*
41. **URLIRSKI R.**, Samokształcenie oficerów, *"Myśl Wojskowa" nr 3/1978.*
42. **URLIRSKI R.**, Stare zasady a współczesne pole walki, *"Myśl Wojskowa" nr 9/1974.*
43. **WONTRUCKI Z.**, Sztab - organ dowodzenia wojskami, *"Myśl Wojskowa" nr 5/1973.*
44. **WOZNIAK K.**, Metody szkolenia operacyjno-taktycznego, *"Myśl Wojskowa" nr 3/1972.*
45. **WOJCIK T.**, Teoria i praktyka dowodzenia ważnym elementem wykształcenia oficera, *"Myśl Wojskowa" nr 10/1987.*
46. **WYSOKIŃSKI E.**, Kierunki doskonalenia działania sztabów wojskowych, *"Myśl Wojskowa" nr 8/1971.*
47. **ZABŁOCKI E.**, Wojska Lotnicze i Obrony Powietrznej w systemie obronnym państwa, *Przegląd Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej nr 2/1993.*
48. **ZABRODZKI L.**, Wojskowe szkolnictwo lotnicze w latach 1945-1950, *"Przegląd Wojsk Lotniczych" nr 1/1968.*
49. **ZAPAŁA L.**, Problemy nauczania dowodzenia, *"Myśl Wojskowa" nr 3/1990.*

50. **ZAK S.**, Teoria i praktyka dowodzenia ważnym elementem wykształcenia oficera, "Przegląd Wojsk Lądowych" nr 8/1980.

D. DOKUMENTY NORMATYWNE

1. Biuletyn Informacyjny nr 1(159), MON Warszawa 1994.
2. Informator o Siłach Zbrojnych Republiki Federalnej Niemiec, MON Warszawa 1984.
3. Informator o Siłach Zbrojnych Stanów Zjednoczonych, MON Warszawa 1986.
4. Kompendium Sił Zbrojnych Państw NATO, MON Warszawa 1987.
5. Lotnictwo sił lądowych głównych państw NATO, MON Warszawa 1988.
6. Lotnictwo taktyczne państw NATO. Zasady użycia i prowadzenia walki, MON Warszawa 1989.
7. Metodyka szkolenia operacyjno-taktycznego w Wojskach Lotniczych i Obrony Powietrznej, DWLOP Warszawa 1979.
8. Modelowy zakres obowiązków osób funkcyjnych w pułku, MON Warszawa 1979.
9. Regulamin służby sztabów wojsk OPK, DWOPK Warszawa 1985.
10. Regulamin sztabów, MON Warszawa 1983.
11. Vademecum o Armjach Obcych, DWL Poznań 1988.
12. Zarządzenie Ministra Obrony Narodowej nr 50/MON z dnia 28.07.1989 r.

Z A Ł A C Z N I K I

Z A Ł A C Z N I K I

WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW

1. Sprawozdanie z sondażu przeprowadzonego z oficerami sztabów 2 i 3 DLMB, 1 i 2 plm, 6 i 40 plmb; 32 plrt i 47 szpś.
2. Sprawozdanie z sondażu przeprowadzonego z oficerami sztabów WLOP, 4 KL, 1 KOP, 2 i 3 DLMB.
3. Sprawozdanie z przeprowadzonego eksperymentu dydaktycznego.
4. Sprawozdanie z seminarium przeprowadzonego przez Katedrę Taktyki WOSL w dniu 12.6.1991 r.
5. Sprawozdanie z analizy przydatności form i metod kształcenia taktycznego.
6. Sprawozdanie z obserwacji pracy zespołu RD DLMB w ćwiczeniu dowódczo-sztabowym pk "KROGULEC-89".
7. Sprawozdanie z obserwacji pracy zespołu RD DLMB w jednos-
tronnym, dwuszczeblowym ćwiczeniu dowódczo-sztabowym pk
"BIZON-92".
8. Sprawozdanie z obserwacji pracy sztabu DL WOSL w ćwicze-
niu dowódczo-sztabowym pk "ORLIK-92".
9. Sprawozdanie z obserwacji pracy grupy operacyjnej WOSL
oraz grupy operacyjnej 3 DL MB w połączonym ćwiczeniu WOW
i 1 KOP pk "KLON-93".
10. Załącznik Nr 2 do Rozkazu Naczelnego Dowództwa Nr 37 z
24. Iv. 1920 r.
11. Załącznik Nr 3 do Rozkazu Naczelnego Dowództwa Nr 37 z
24. IV. 1920 r.
12. Sprawozdanie z seminarium naukowego przeprowadzonego
przez Katedrę Taktyki WOSL w dniu 28.4.1993 r.
13. Wyciąg z "Programu szkolenia podchorążych
pilotów-inżynierów - 1970 r." .
14. Wyciąg z "Programu szkolenia inżynierów-dowódców o spec-
jalności Wojska Lotnicze - nawigator stanowisk dowodzenia
- 1971 r." .

15. Wyciąg ze "Szczegółowego programu kształcenia podchorążych Wyższej Oficerskiej Szkoły Lotniczej w specjalnościach naziemnych - 1989 r."
16. Sprawozdanie z seminarium przeprowadzonego przez Katedrę Taktyki WOSL w dniu 6.01.1994 r.
17. Propozycja testu z wiedzy taktycznej dla kandydatów na oficera sztabu.

S P R A W O Z D A N I E

z sondażu przeprowadzonego z oficerami sztabów 2 i 3 DLMB, 1 i 2 plm, 6 i 40 plmb, 32 plrt oraz 47 szpś

Docierające do WOSL sygnały o trudnościach napotykanym przez absolwentów specjalności "oficer sztabu" w działalności służbowej, uzyskiwane drogą oficjalną (badania losów absolwentów) oraz nieoficjalną (przypadkowe rozmowy) oraz potrzeba poszukiwania rozwiązań doboru i przygotowania oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego, spowodowały przeprowadzenie sondażu w ww. sztabach lotniczych. Sondaż miał na celu uzyskanie oceny absolwentów specjalności kształcenia "oficer sztabu" pod kątem ich przygotowania do pracy sztabowej. Opierając się na wynikach wcześniejszych badań, w sondażu zostało przyjęte, że w przypadku potwierdzenia się oceny negatywnej, podjęta zostanie próba uzyskania poglądów respondentów dotyczących ewentualnych kierunków zmian w doborze i przygotowaniu oficerów sztabów. W sondażu udział wzięło 30 oficerów pełniących obowiązki na stanowiskach kierowniczych. Byli to szefowie sztabów, szefowie wydziałów operacyjnych i rozpoznawczych 2 i 3 DLMB, dowódcy pułków lotniczych (6), szefowie sztabów pułków (6), zastępcy dowódców pułków: ds. zaopatrzenia (3), ds. liniowych (4), ds. szkolenia (3), ds. inżynierjno-lotniczych (2).

Respondentów poproszono o udzielenie możliwie szerokiej, obiektywnej i rzeczowej odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy absolwenci WOSL specjalności "oficer sztabu" spełniają oczekiwania w zakresie posiadanej wiedzy, umiejętności i osobowości?
2. Czy możliwe i potrzebne jest określenie "modelu osobowo-zawodowego" oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego? Jeżeli tak, proszę podać kryteria.

3. Czy absolwent WOSL z posiadanymi umiejętnościami, wiedzą i osobowością spełnia zasadnicze wymogi tych kryteriów?
4. Jak zabezpieczone będą potrzeby kadrowe sztabów w przypadku ustania kształcenia w WOSL podchorążych w specjalności "oficer sztabu"?
5. Czy istnieją możliwości pozyskiwania do pracy w sztabach lotniczych oficerów różnych specjalności, w ramach każdej jednostki?
6. Czy zachodzi potrzeba skonstruowania i wdrożenia do działalności sztabów lotniczych instytucjonalnego systemu przygotowania kandydatów na oficera sztabu? Jeżeli tak to co powinien obejmować taki system?

W odpowiedzi na pierwsze pytanie znaczna część respondentów (66%) negatywnie oceniła przygotowanie absolwentów. Zwracano szczególną uwagę na brak predyspozycji osobowych do pracy sztabowej, charakteryzujący się małym zdyscyplinowaniem, często spotykanym wygodnictwem przy małym zaangażowaniu. Zgłaszano również zastrzeżenia dotyczące jednej z podstawowych, zdaniem respondentów, cech sztabowca, jaką jest lojalność. Duże zastrzeżenia budzi słabe przygotowanie do pracy samodzielnej i ponoszenia odpowiedzialności. Pozostała część respondentów, oceniająca pozytywnie przygotowanie absolwentów zwracała uwagę na dobre przygotowanie teoretyczne, nie znajdujące jednakże odzwierciedlenia w praktycznym wykonywaniu obowiązków. Sygnalizowano wyraźnie potrzebę dokładniejszego oceniania predyspozycji, wręcz eliminowania w trakcie kształcenia podchorążych nie spełniających wymogów.

Odpowiedzi na drugie pytanie sugerują jednoznacznie na konieczność opracowania swego rodzaju "kodeksu oficera sztabu", który określałby stawiane przed nim wymogi. Dotyczyłyby one wiedzy, umiejętności, a przede wszystkim osobowości. Wskazywano wyraźnie (90%), że oficer wykazujący pozytywne cechy charakteru jest dobrym kandydatem, zdolnym opanować określoną

wiedzę. Sytuacja odwrotna nie rokuje większych nadziei.

Z wypowiedzi wynika, że znaczna część absolwentów nie spełniałaby zasadniczych wymogów "kodeksu". Przyzwyczajenie, że dotychczas problemy uzupełniania braków kadrowych rozwiązywane były przez kształcenie, może nie najlepszych oficerów do pracy w sztabach, powoduje, że zasadniczo nie zastanawiano się nad innym rozwiązaniem.

Gdyby jednak zaszła taka konieczność widzi się niewątpliwie możliwości pozyskiwania oficerów spośród już pracujących w jednostkach. Niewątpliwie byłoby dobrze, wynika to z szeregu wypowiedzi, gdyby funkcjonował określony system wyłaniania i przygotowania tych oficerów. Zdaniem respondentów wskazane byłoby określić kompetencje (obowiązki), czas, kryteria oraz sposoby wyłaniania i przygotowania kandydatów. Zaznaczono przy tym, że praca w sztabie nie cieszy się zbyt dużym "wzięciem" wśród kadry oficerskiej.

Wyniki sondażu potwierdziły wcześniejsze informacje dotyczące negatywnej oceny absolwentów specjalności "oficer sztabu", choć istnieją również pozytywne przykłady i wskazały one na konieczność poszukiwania rozwiązań organizacyjnych, które pozwoliłyby zapewnić sztabom lotniczym szczebla taktycznego dopływ dobrych oficerów, przy jednoczesnym wzroście prestiżu organów dowodzenia.

SPRAWOZDANIE

Z sondażu przeprowadzonego z oficerami sztabów WLOP, 4 KL,
1 KOP, 2 i 3 DLMB

Wnioski wynikające ze studiów literatury źródłowej, materiałów dotyczących ostatnich konfliktów lokalnych (także literatury wspomnieniowej) oraz wypływające z pierwszego sondażu, spowodowały przeprowadzenie badania opinii ekspertów. Za takich właśnie uznano oficerów ze sztabu WLOP (4), 4 KL (6), 1 KOP (3) oraz 2 i 3 DLMB (6). Badanie miało na celu uzyskanie opinii w zakresie zarysowujących się współcześnie, perspektywicznych zmian w charakterze pola walki, wynikających stąd zadań dowodzenia i roli sztabów. Sondowano również czy możliwe są do określenia wymagania stawiane oficerom sztabów lotniczych. Eksperci poproszeni zostali także o określenie możliwości i sposobów doboru i przygotowania oficera sztabu. Sformułowano następujące pytania-problemy:

1. Czy analiza przebiegu najnowszych konfliktów lokalnych, ćwiczeń oraz aktualnej sytuacji polityczno-militarnej pozwala określić kierunki zmian w charakterze przyszłego pola walki i czym się te zmiany charakteryzują?
2. W jaki sposób zmiany te wpływają lub będą wpływać na dowodzenie wojskami i związany z tym charakter pracy organów dowodzenia?
3. Czy zmieniający się obraz współczesnego pola walki i rola w niej sztabów różnych szczebli dowodzenia wpływać będzie na wymagania stawiane oficerom sztabów, przede wszystkim szczebla taktycznego? Czego dotyczą i co obejmują (mogą obejmować) te wymagania?
4. Ocenia się, że absolwenci WOSL specjalności "oficer sztabu" nie spełniają stawianych pracownikom organów dowodzenia wymagań. Organa te borykać się będą z jeszcze wię-

kszymi trudnościami kadrowymi z chwilą zaprzestania przez WOSL kształcenia podchorążych w tej specjalności. W jaki sposób zapewnić sztabom lotniczym szczebla taktycznego dopływ dobrze przygotowanych oficerów?

5. Czy możliwe jest skonstruowanie i wdrożenie systemu doboru, kształcenia i znowelizowanych form doskonalenia oficera sztabu? Jakie wymogi musiałyby spełniać taki system?

Analiza odpowiedzi udzielonych przez respondentów wskazuje na dużą dynamikę zmian w charakterze współczesnego pola walki. Stwierdzone zmiany oraz planowane wprowadzanie nowej techniki bojowej oraz wspomagającej, a także dostosowywanie struktur organizacyjnych w siłach zbrojnych różnych państw do potrzeb współczesnego i perspektywicznego pola walki wskazują na dalsze zmiany. Spodziewać należy się, niespotykanej dotychczas szybkości działań, wnikliwej manewrowości wojsk, precyzji rażenia środków bojowych oraz szeregu innych czynników, dynamizujących działania bojowe. Jeszcze bardziej niż dotychczas celem zasadniczym działań bojowych stanie się walka z czasem. Wygrywając czas, pokona się przeciwnika.

Ogromna dynamika działań i związana z tym walka z czasem stawia obecnie i stawiać będzie w przyszłości coraz większe wymagania w zakresie sprawności i szybkości dowodzenia oraz jego ciągłości i niezawodności. Wymagania te dotyczą zarówno techniki, jak i ludzi ją obsługujących. Wynika stąd konieczność takiego przygotowania pracowników organów dowodzenia by byli w stanie podołać wyzwaniom. Od oficerów sztabów wymaga się głębokiej znajomości szerokiej gamy zagadnień z różnych dziedzin życia m.in. sztuki operacyjnej i taktyki lotnictwa, wojsk lądowych, informatyki, techniki, teorii i praktyki dowodzenia. Wymaga się także dużej odporności fizycznej i psychicznej, dyscypliny i odwagi, lojalności i zaangażowania oraz wykazania się umiejętnościami technicznymi i zdolnościami organizatorskimi.

Rosnące wymagania wręcz dyktują potrzebę podjęcia próby wpro-

wadzenia zmian w dotychczas obowiązujący system wyłaniania oficerów do pracy w sztabie. System taki objąć powinien przede wszystkim szczegółowo zasady doboru oraz kształcenia kandydatów na oficera sztabu. Tego zdania była zdecydowana większość respondentów, choć zdarzały się również zdania o potrzebie utrzymania kierunku sztabowego w przyszłej uczelni lotniczej, a potrzeby sztabów zostaną zaspokojone zmianami w programach kształcenia. Nieliczni respondenci nie widzieli potrzeby ani sensu poszukiwania kandydatów do pracy w sztabach wśród oficerów różnych specjalności lotniczych. Reasumując konieczne jest określenie wymagań stawianych oficerowi sztabu oraz wskazane podjęcie próby opracowania systemu jego doboru i kształcenia.

SPRAWOZDANIE

z przeprowadzonego eksperymentu dydaktycznego

Eksperyment dydaktyczny zrealizowano metodą "jednej grupy" w latach 1991-1992 na bazie dwóch kolejnych grup słuchaczy WKDO oficerów sztabów lotniczych.

Temat eksperymentu brzmiał: "Rola aktywizujących metod kształcenia w procesie dydaktycznym". Problem badawczy sformułowany został następująco:

Jaki wpływ na poziom kształcenia wywiera stosowanie różnych form i metod dydaktycznych?

Zastosowanie w eksperymencie metody "jednej grupy" spowodowane zostało faktem, że w roku kalendarzowym w CDL kształcona jest tylko jedna grupa oficerów sztabów lotniczych.

Do przeprowadzenia eksperymentu przyjęte zostały następujące założenia:

- zajęcia w obu grupach prowadzi ten sam wykładowca;
- do przeprowadzenia zajęć w roku 1991 stosowane są podające formy i metody (wykład monograficzny, seminarium), w roku 1992 formy i metody aktywizujące (wykład ukierunkowujący, praca samodzielna, seminarium referatowo-dyskusyjne);
- wykładnią przydatności przyjętych form i metod jest przyrost wartości średniej oceny uzyskanej przez grupę;
- problematyką zajęć w ramach eksperymentu jest
 - * wykorzystanie lotnictwa myśliwsko-bombowego na współczesnym polu walki;
 - * praca sztabu oddziału lotniczego w cyklu organizacyjnym dowodzenia lotnictwem;
 - * ćwiczenie dowódczo-sztabowe najefektywniejszą formą doskonalenia dowództwa i sztabu oddziału lotniczego.

W grupie pierwszej (1991 r.) przyjęta problematyka przekazywana była przez wykładowcę w ramach kolejnych wykładów z dokładnym objaśnieniem stosowanych form, sposobów, metod i zasad, wykazaniem ich pozytywnych i negatywnych stron. Na zakończenie ukierunkowywana była praca własna słuchaczy poprzez wskazania obowiązującej literatury problemu i określenie niezbędnego do opanowania poziomu wiedzy.

W grupie drugiej (1992 r.) ta sama problematyka omawiana była przez wykładowcę w ramach wykładu ukierunkowującego z podaniem najważniejszych zagadnień oraz określeniem sposobu egzekwowania wiedzy i sprawdzenia opanowania zagadnień.

Wartość uzyskanych wyników przedstawiona została w tabeli poniżej.

PROBLEMATYKA ROK	DZIAŁANIA LMB	CYKL ORGANIZAC. DOWODZENIA LOT- NICTWEM	ĆWICZENIE DOWÓDCZO- SZTABOWE
1991	3,62	4,01	3,98
1992	3,94	4,33	4,42
Przyrost wartości oceny	+ 0,32	+ 0,32	+ 0,44

WNIOSKI:

- metody podające powodują stagnację w procesie dydaktycznym;
- wprowadzenie aktywizujących form i metod kształcenia zwiększa samodzielność i aktywność słuchaczy;
- właściwe ukierunkowanie pracy słuchaczy w ramach wykładu ukierunkowującego jest gwarancją efektywnej pracy samodzielnej;
- seminaria referatowo-dyskusyjne stanowią dobrą płaszczyznę wymiany poglądów, utrwalania i poszerzania wiedzy;
- formy i metody kształcenia bazujące na samodzielnej pracy słuchaczy pozwalają uzyskiwać lepsze efekty dydaktyczne;
- najefektywniejszymi metodami kształcenia okazują się być seminarium referatowo-dyskusyjne, zajęcia praktyczne i ćwiczenia sprawdzające.

SPRAWOZDANIE

z seminarium przeprowadzonego przez Katedrę Taktyki WOSL
w dniu 12.6.91 r.

Tematem seminarium było "Kształcenie taktyczne podchorążych WOSL". Celem seminarium było zebranie opinii teoretyków i praktyków dotyczących treści, celów, form i metod kształcenia taktycznego podchorążych specjalności kształcenia "pilot samolotu" i "oficer sztabu".

Udział w seminarium wzięli oficerowie z Dowództwa Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej, Akademii Obrony Narodowej, WOSL i CDL.

W referacie wprowadzającym wygłoszonym przez płk.pil. dr Jerzego SZCZYGLA przedstawiony został w dużym skrócie całokształt kształcenia podchorążych WOSL i na jego tle szczegółowo omówione zagadnienia kształcenia taktycznego obu specjalności kształcenia.

Zamiarem głównym Katedry Taktyki jest takie ustawienie kształcenia taktycznego w WOSL, aby można było w ramach zajęć wykorzystywać całą wiedzę zdobytą przez podchorążego w ramach innych przedmiotów. A zatem celowym byłoby umieszczenie przedmiotów "taktycznych" w końcowej części okresu studiów (np. 6, 7, 8 semestr) i takie określenie celów kształcenia by kształcenie taktyczne spinało i podsumowywało cały proces kształcenia oficera WLOP - absolwenta WOSL.

Pierwszy referat programowy wygłosił kpt.mgr nawig. Krzysztof PRZYBYCIEN na temat: "Kształcenie taktyczne podchorążych WOSL specjalności pilot samolotu".

Opierając się na wzorcach zachodnich autor referatu wskazywał na potrzebę modyfikacji kształcenia taktycznego pilotów-podchorążych. Powinno być ono realizowane w ten spo-

sób, by teoria kontynuowana była w praktyce, podczas kształcenia praktycznego w jednostkach szkolnych. Przygotowanie taktyczne absolwenta WOSL nie może kończyć się na wtłoczeniu mu teorii, bez wykazania jej praktycznego zastosowania. Autor referatu zwracał uwagę na konieczność kompleksowania kształcenia podchorążych również ze względów finansowych.

Drugi referat programowy wygłosił mjr dypl.nawig. Wiesław SZPILSKI. Tematem referatu były "Problemy kształcenia taktycznego podchorążych WOSL specjalności "oficer sztabu".

Autor referatu przedstawił w pierwszej części, zmieniające się nieustannie warunki pracy sztabów, będące wynikiem wprowadzania nowej techniki bojowej, urządzeń wspomagających, zmian w charakterze pola walki. Zmiana warunków pracy sztabów powoduje również zmiany w treściach wymagań stawianych oficerowi sztabu.

Kształcenie taktyczne podchorążych tej specjalności musi więc być bardzo elastyczne a jego treści i cele nadażyć muszą za potrzebami zgłaszanymi przez sztaby lotnicze. Do WOSL docierają sygnały niezadowolonia, zgłaszane przez przełożonych, dotyczące przygotowania absolwentów do pracy. Są one uzyskiwane m.in. w badaniach prowadzonych przez WOSL. Zastrzeżenia budzą, zarówno wiedza, umiejętności, jak i osobowość młodych oficerów. Być może przyczyn takiego stanu rzeczy dopatrywać należy się w przestarzałym systemie kształcenia, nienadążającym za potrzebami i wymaganiami. Jak więc kształcić oficera sztabu?

Dyskusja wynikła po wygłoszeniu referatów, dotyczyła szerokiej gamy zagadnień. Poruszano problemy treści, dyskutowano nad formami i metodami kształcenia. Zasadniczym jednakże problemem okazał się dobór kandydatów do grup tej specjalności kształcenia. Czy istnieje możliwość określenia przydatności do pracy w sztabie młodego człowieka po ukończeniu szkoły średniej? Jakimi sposobami ją określać i jakie przyjąć kryteria oceny?

Jednym z głosów optujących za zrezygnowaniem z kształcenia oficerów sztabu w WOSL był głos prof.dr.hab.nawig. Jerzego MACHURY. Zyskał on poparcie wielu uczestników, jednakże wielu było za utrzymaniem dotychczasowego systemu. W dalszej dyskusji wykazano szereg pozytywów i negatywów takiego rozwiązania. Uczestnicy seminarium byli zgodni, co do tego, że celowe byłoby podjęcie badań nad możliwościami skonstruowania założeń nowego rozwiązania.

SPRAWOZDANIE

z analizy przydatności form i metod
kształcenia taktycznego

W ramach szkolenia doskonalącego kadry dydaktycznej Katedry Taktyki WOSL przeprowadzona została w dniu 23.10.1992 r. analiza przydatności wybranych form i metod kształcenia taktycznego. Analizę przeprowadzono metodą "burzy mózgów". Katedra Taktyki dysponuje doświadczoną kadrami dydaktyczną, posiadającą wykształcenie drugiego stopnia w 100%. Biorąc pod uwagę fakt, że ośmiu oficerów Katedry posiada wykształcenie pedagogiczne (dyplom UMCS), a sześciu wykształcenie wojskowe (w tym czterech dowódczo-sztabowe), Szef Katedry zdecydował przeprowadzić tego rodzaju analizę. Za najbardziej stosowną metodę uznał "burzę mózgów". Zasadniczym i jedynym problemem było, które ze znanych form i metod kształcenia są najbardziej przydatne i najbardziej efektywne w kształceniu taktycznym.

Każdy z oficerów otrzymał zadanie zaproponowania jednej formy teoretycznej i jednej praktycznej jako, jego zdaniem, najszybszej w kształceniu taktycznym. Zaznaczyć przy tym należy, że ideą zadania było ustalenie (określenie) możliwie uniwersalnych form i metod, przydatnych w realizacji procesu kształcenia w każdym z przedmiotów prowadzonych w Katedrze Taktyki.

Część pierwsza szkolenia poświęcona była przedstawieniu propozycji poszczególnych oficerów, natomiast część druga przeznaczona została na dyskusję. Była ona burzliwa i zgodnie z oczekiwaniem bardzo owocna.

Z szeregu propozycji przedstawionych podczas szkolenia wynikało, że za najbardziej efektywne oficerowie uważają wykład

ukierunkowujący, pracę samodzielną, seminaria referatowo - dyskusyjne oraz ćwiczenie grupowe.

Oczywiste stało się również, że nieliczne zajęcia muszą być prowadzone metodą musztry bojowej (w przedmiocie "Taktyka rodzajów wojsk").

Zastanawiano się również nad tym, czy ograniczenie liczby godzin wykładów i wprowadzenie większej ilości godzin pracy samodzielnej nie przyczyni się do rozluźnienia dyscypliny dydaktycznej. Zdaniem większości oficerów można temu zaradzić poprzez bardzo rygorystyczne egzekwowanie wykonania postawionych zadań w ramach seminariów. Uznano również, że tego rodzaju podejście do kształcenia spowoduje tak pożądaną, większą aktywność podchorążych. Wprowadzenie w przedmiotach taktycznych aktywizujących form i metod kształcenia teoretycznego pozwoliłoby na wygospodarowanie czasu dydaktycznego i wykorzystanie go w większym stopniu w zajęciach praktycznych (np. ćwiczenie grupowe). Jest to szczególnie ważne w przypadku opracowywania określonych dokumentów, pracy na mapie, czy w zajęciach z komputerem. Słuchacze często po raz pierwszy stykają się w praktycznym wykonaniu określonych czynności, wymaga to więc określonej, większej ilości czasu.

S P R A W O Z D A N I E

z obserwacji pracy zespołu RD DLMB
w ćwiczeniu dowódczo-sztabowym
pk "KROGULEC-89"

Ćwiczenie, zgodnie z rozkazem DWL nr 045 z dn. 11.05.1989 r., zostało przeprowadzone w dniach 2-7.06.1989 r.

Tematem ćwiczenia było: "Prowadzenie działań bojowych w ramach wsparcia wojsk frontu w przeciwuderzeniu".

Głównymi celami szkoleniowymi było:

- doskonalenie umiejętności dowództw i sztabów w planowaniu oraz organizacji działań bojowych WLF w ramach wsparcia wojsk frontu w przeciwuderzeniu;
- zgrywanie systemu rozpoznania powietrznego;
- wdrożenie wniosków organizacyjno-szkoleniowych wynikających z ćwiczenia "TARCZA-88" i treningu "WILGA-89".

Tło operacyjno-taktyczne ćwiczenia obejmowało obszar północno-zachodniej Polski i północną część NRD. Działania toczyły się przy założeniu zatrzymania impetu ZACHODNICH i przygotowań WSCHODNICH do przeciwuderzenia.

Zespół RD DLMB wprowadzony został w sytuację po zniszczeniu SD 2 DLMB z zadaniem przejęcia dowodzenia dywizją i rozpoczęcia prac planistycznych do kierowania działaniami dywizji w dniu następnym. Mimo wcześniejszego przygotowania składu RD DLMB do ćwiczenia poprzez trening sztabowy, szereg zadań i problemów było dla oficerów zespołu zaskoczeniem. Tylko dobre teoretyczne przygotowanie oficerów pozwoliło pokonać rosnące trudności. Zaprezentowana, kierownikowi grupy rozjemców gen. Józefowi TENEROWICZOWI, pierwsza decyzja uzyskała dobrą ocenę, co wyraźnie podbudowało zespół. Kolejne zadania uzyskały jeszcze wyższe noty, a całokształt pracy zespołu został wysoko oceniony przez przełożonych. Autor sprawozdania biorący

udział, w ćwiczeniu w charakterze Szefa Wydziału Rozpoznawczego, starał się obserwować pracę zespołu pod kątem współpracy grup i pojedynczych oficerów, mniej zwracając uwagę na ich przygotowanie sztabowe. Próbował poszukiwać w cechach pracy zespołowej przyczyn sukcesu. Było to również możliwe z tego względu, że zaledwie dwa miesiące wcześniej, autor pełnił funkcję Szefa Sztabu pIm, co umożliwiło porównanie własnych, osobistych wniosków z pracy sztabu pułku i nieetatowego sztabu DLMB.

Uzyskane zostało potwierdzenie, że niezbędną jest kolektywna praca całego zespołu, która w ćwiczeniach gwarantuje wysoką ocenę, a podczas wojny sukces w walce. Warunkiem koniecznym wydaje się być zgrywanie zespołu, a nawet dobieranie członków tego zespołu. Podstawą sukcesu staje się wzajemne zaufanie, szacunek, koleżeństwo i odpowiedzialność.

S P R A W O Z D A N I E

z obserwacji pracy sztabu RD DLMB w ramach
jednostronnego, dwuszczeblowego ćwiczenia
dowódczo-sztabowego pk "BIZON-92"

Ćwiczenie zostało przeprowadzone w dniach 17-21.03.1992 r.
Temat ćwiczenia brzmiał: "Udział korpusu lotniczego w operac-
ji obronnej"

Za cele szkoleniowe przyjęto:

- doskonalenie dowództw i sztabów 4 KL, 2,3 DLMB i RD
DLMB w planowaniu działań lotnictwem w ramach operacji
obronnej;
- sprawdzenie przygotowania RD DLMB do pracy bojowej i
przyjęcia dowodzenia związkiem taktycznym lotnictwa.

Tłó operacyjno-taktyczne ćwiczenia, przygotowane zgodnie ze
"Zbiorem materiałów pomocniczych do opracowania ćwiczeń i
treningów w 1992 r." obejmowało południowo-wschodnią część
kraju. Zasadniczym zadaniem ćwiczących dowództw i sztabów by-
ło planowanie i organizowanie działań lotnictwa w ramach
wsparcia wojsk lądowych prowadzących uporczywe walki obronne
z przeważającymi siłami przeciwnika.

Rezerwowe dowództwo DLMB po zapoznaniu się z sytuacją i prze-
jęciu dowodzenia przygotowało na 19.3 decyzję o użyciu sił i
środków podległego związku taktycznego. W pracy bojowej pro-
wadzonej w warunkach polowych oprócz pozytywów, wystąpiło
szereg niedociągnięć. Nie rzutowały one na właściwy tok pracy
sztabu, powodowały jednakże nieznaczne opóźnienia, wprowadza-
ły nerwową atmosferę, były przyczyną nawarstwiania się obo-
wiązków niektórych oficerów.

Stwierdzone niedociągnięcia wskazują na brak systematycznego
treningu składu RD DLMB. Powoduje to "starzenie się" posiada-

nej wiedzy taktycznej oraz nawyków w realizowaniu podstawowych procesów i zadań wynikających z treści cyklu organizacyjnego dowodzenia lotnictwem. Kolejną przyczyną występujących trudności jest zbyt duża rotacja oficerów wchodzących w skład zespołu ćwiczącego.

Ten stan rzeczy powoduje brak zgrania i zrozumienia w czasie wykonywania zadań sztabowych oraz jest kolejną przyczyną braku aktualnych nawyków i wiedzy.

Ciągły bądź intensywny rytmiczny trening w pracy zespołowej w ramach np. ćwiczeń grupowych czy treningów sztabowych jest niezbędny w utrzymaniu "kondycji sztabowej" zespołu RD DLMB, którego skład stanowią wojskowi nauczyciele akademicy CDL i WOSL, mający na co dzień wiele wspólnego z teorią i często bardzo niewiele wspólnego z praktyką pracy sztabów.

Przykład kłopotów RD DLMB w organizowaniu pracy zespołu wskazuje na zaistnienie podobnych trudności w pracach każdego zespołu sztabowego. Tym bardziej, że zespoły te w przeciwieństwie do składu RD DLMB dysponują często zdecydowanie mniejszym doświadczeniem i wiedzą. Dlatego też rytmiczne realizowanie zadań doskonalenia jest niezbędnym warunkiem utrzymania dowództw i sztabów w wysokiej "kondycji taktycznej".

SPRAWOZDANIE

z obserwacji pracy sztabu w ćwiczeniu
dowódczo-sztabowym pk "ORLIK-92"

W dniach 15-16.04.1992 r. w Komendzie WOSL przeprowadzone zostało ćwiczenie dowódczo-sztabowe nt.: "Planowanie, organizacja i wykorzystanie WOSL do wykonywania zadań bojowych w okresie zagrożenia wojennego".

Celami szkoleniowymi ćwiczenia było:

- doskonalenie kadry komendy WOSL, Sztabu, Oddziału Szkolenia i CDL w planowaniu przejścia stanów zmiennych na wojenny system szkolenia z jednoczesnym przebazowaniem bazy szkoleniowej do wybranego rejonu szkolenia;

- szkolenie stanu osobowego 60 Ipsz w wykonaniu zadań bojowych na korzyść wojsk lądowych i lotnictwa z jednoczesnym wykonaniem zadań programowego szkolenia podchorążych w okresie zagrożenia wojennego;

- kształtowanie u kadry biorącej udział w ćwiczeniu nawyków w rozwiązywaniu problemów szkoleniowych wynikłych ze zmienności sytuacji taktyczno-operacyjnej okresu zagrożenia wojennego i wojny;

sprawdzenie teoretycznych wiadomości i praktycznych umiejętności z opracowania dokumentacji planistycznej dotyczącej przygotowania szkolenia w sytuacji zagrożenia wojennego.

Mimo uzyskania ogólnej oceny 3,60 przez ćwiczące dowództwa i zespoły w ćwiczeniu wystąpiło szereg niedociągnięć i niedokładności, świadczących o określonych brakach w przygotowaniu teoretycznym i praktycznym. Najważniejsze niedociągnięcia to bardzo słabe odzwierciedlenie w tle operacyjno-taktycznym elementów mających wpływ na działania lotnictwa, słaba współpraca pomiędzy ćwiczącymi zespołami, często brak dogłęb-

nej analizy i kalkulacji, i wynikające stąd mało wariantowe rozwiązania, niski poziom przedstawianych decyzji i dokumentów oraz niski poziom wiedzy taktycznej u części ćwiczących. Ocenia się, że przyczynami tych niedociągnięć jest mało dokładne przygotowanie ćwiczących i brak nawyku studiowania dokumentów wstępnych przed ćwiczeniem, przywiązywanie małej wagi do pracy w zespołach i współpracy między zespołami, słaba znajomość metodyki szkolenia taktycznego oraz niski poziom kultury sztabowej. Zbyt rzadki kontakt z rozwiązywaniem zadań taktycznych powoduje słabe zrozumienie potrzeby wariantowania przedstawianych rozwiązań, czego wynikiem są stereotypy i szablony. Mała intensywność ćwiczeń i ich mała liczba powoduje "wyjałowienie" taktyczne części kadry.

Podstawowym wnioskiem nasuwającym się z obserwacji pracy sztabu jest konieczność utrzymania "kondycji taktycznej" oficerów, którą można osiągnąć poprzez zintensyfikowanie doskonalenia indywidualnego (prace teoretyczne, nowe rozwiązania organizacyjne, opracowywanie ćwiczeń, prowadzenie wykładów, informacji, seminariów, dyskusje na zadany temat).

SPRAWOZDANIE

z obserwacji pracy grupy operacyjnej WOSL oraz
grupy operacyjnej 3 DLMB w połączonym ćwiczeniu WOW i 1 KOP
pk "KLON-93"

Ćwiczenie zostało przeprowadzone przez dowódców WOW i WLOP z
wojskami DZ i 1 KOP w dniach 16-18.03.1993 r. w rejonie pół-
nocno-wschodniej Polski.

Temat ćwiczenia brzmiał następująco: "Mobilizacyjne rozwinię-
cie dywizji i kierowanie operacyjnym rozwinięciem wojsk kor-
pusu. Prowadzenie działań obronnych w terenie
lesisto-jeziornym, organizacja i prowadzenie osłony wojsk i
obiektów na wschodnim kierunku operacyjno-powietrznym".

Zasadniczym celem ćwiczenia kierowanego wspólnie przez Dowód-
cę WLOP i WOW było zbadanie możliwości współdziałania sił i
środków systemu OP i WOPL ZT w osłonie wojsk i obiektów na
wschodnim kierunku operacyjno-powietrznym. Autor miał możli-
wość obserwować niewielki wycinek toczącego się ćwiczenia. GO
3 DLMB wykonywała zadania kierowania samolotami wykonującymi
naloty na zgrupowanie wojsk lądowych na terenie OSPWL Orzysz.
Mimo tego dało się wyraźnie zauważyć bardzo dobre i sprawne
wykonywanie zadań, szczegółowy podział obowiązków, zrozumie-
nie i zgranie zespołu, który przecież rzadko występuje w ta-
kim składzie.

Wnioskować należy, że oficerowie pracujący w składzie GO
3 DLMB niejednokrotnie wykonywali podobne zadania, posiadają
aktualne nawyki i wiedzę, są obcy z potrzebą natychmiastowe-
go reagowania na występujące nieprawidłowości, wykazują duże
zrozumienie kłopotów partnera.

Reasumując, obserwacja pracy GO 3 DLMB potwierdziła wnioski
wynikające z obserwacji prac zespołów w różnych ćwiczeniach

oraz wynikające z doświadczenia obserwującego.

Okazuje się nieuniknioną koniecznością systematyczne trenowanie pracy sztabowej, nieustanne, ustawiczne studiowanie napływających do sztabów informacji. Daje się zauważyć także potrzeba wykonywania zadań w zespołach o stałym, w miarę możliwości, składzie osobowym.

Załącznik 10

Odpis dokumentu z teczki
nr 79 CAW

Załącznik nr 2

do Rozk.N.Dtwa Nr 37 z r. 1920

24. IV. 1920 r.

DOWÓDZTWO DYWIZJONU LOTNICZEGO

Dowództwo Grupy Lotniczej

I

STANOWISKO, FUNKCJE I OBOWIĄZKI

DOWÓDCY DYWIZJONU LOTNICZEGO

Dowódca Dywizjonu (grupy) Lotniczego major - lotnik.

Dowódcy dywizjonu (grupy) lotniczego przysługują prawa dowódcy samodzielnego batalionu.

Pod względem gospodarczym jest dyon na czas wojny jednostką samodzielną.

Dowódca dyonu jest dowódcą eskadr, parku i oddziału aerofotograficznego, wchodzących w skład dywizjonu (grupy) oraz wszelkich formacji lotniczych przydzielonych do niego, chociażby tylko czasowo.

Eskadry detaszowane do dyw. piech. lub brygad artyl. podlegają pod względem operacyjnym (taktycznym) i ogólnosłużbowym tym dowództwom, zaś pod każdym innym względem nadal dowódcy dyonu lotniczego.

D.d.1. wydaje rozkazy dziennie.

Dowództwa dywizjonów (grup) lotniczych podlegają tym operującym wyższym dowództwom, do których według O.d.B. należą.

Dowództwa dywizjonów lotniczych pełnią równocześnie funkcję referentów przy tych dowództwach i kierują według potrzeb operacyjnych w myśl wskazówek odnośnego szefa sztabu i w po-

przedstawiały zapotrzebowania w odpowiednim czasie i ażeby ich żądaniom stało się jak najlepiej zadość.

Zbiera wykazy i zapotrzebowania materiału, sprawdza je i wysyła do Szefostwa Lotnictwa polowego przy Nacz. Dow. w drodze odnośnego Szefa Lotnictwa armii (Frontu).

Czuwa nad ścisłym zastosowaniem rozkazów, instrukcji wszelkiego rodzaju dla przechowania materiału, uzupełnia je w razie potrzeby na podstawie własnego doświadczenia i melduje w drodze służbowej przez Szefa Lotnictwa armii (Frontu) wszystkie zmiany lub ulepszenia, które trzeba zastosować odnośnie do materiałów technicznych.

Decyduje, jeżeli tego zachodzi potrzeba, czy należy zadość uczynić prośbom o materiał nadetatowy, lub przesyła je wraz ze swoją opinią drogą służbową do Szefa Lotnictwa przy Nacz. Dow.

Wysyła oficera technicznego Dowództwa dyonu (grupy) lotniczego lub odbywa przeglądy sam według potrzeb jednostek pod względem fachowym.

Wreszcie bada dokładnie, względnie rozkazuje swemu oficerowi technicznemu zbadać funkcjonowanie podległego Parku Ruchomego.

PERSONEL

Dowódca dywizjonu (grupy) lotniczego prowadzi ewidencję całego personelu jednostek lotniczych dywizjonu (grupy) lotniczego, wskazuje w drodze służbowej oficerów zdolnych do objęcia dowództw lub wypełnienie danej służby.

W sprawie ewidencji personelu utrzymuje ścisły kontakt z formacją zapasową.

Sporządza propozycje awansów i nagród, które dotyczą tego personelu, i które trzeba podać w drodze służbowej do Szefa Lotnictwa przy Nacz. Dow.

Propozycje odnoszące się do Dowództw Eskadr należy poprzednio odczytać do zaopiniowania taktycznie przełożonego dowód-

cy, co do reszty personelu podległych mu jednostek decyduje sam w ramach kompetencji dowódcy samodzielnego batalionu, sprawy zaś nie należące do jego kompetencji przedkłada Szefowi Lotnictwa armii (Frontu).

Zbiera zapotrzebowanie na uzupełnienie personelu, sprawdza je starannie i przesyła w drodze przez Szefa Lot. armii (Frontu) do Szefa Lotnictwa polowego przy Nacz. Dow.

Aby podległe mu jednostki były równomiernie wyposażone w personel latający i nielatający, ma w wypadkach niecierpiących zwłoki, prawo tymczasowego przenoszenia (komenderowania) personelu.

W sprawie przeniesień definitywnych przedstawia w drodze służbowej wnioski Szefowi Lotnictwa polowego przy Nacz. Dow.

ŁĄCZNOŚĆ Z DOWÓDZTWAMI

POSZCZEGÓLNYCH DWIZJII ARTYLERII

Dowódca dywizjonu (grupy) lotniczego jest w stałym kontakcie z dowództwami dywizji i artylerii, udaje się często do tych dowództw, informuje się o funkcjonowaniu formacji stojących pod ich rozkazami i dostarcza im wszystkich fachowych wskazówek, dotyczących się lotnictwa.

II

OBOWIĄZKI OFICERÓW DOWÓDZTWA DWIZJONU (GRUPY)

LOTNICZEGO

1. Oficer taktyczny kapitan lub porucznik lotnik, lub obserwator, wyznaczony przez Szefa Lotnictwa polowego przy Nacz. Dow. na skutek propozycji dowódcy dywizjonu (grupy) lotniczego, przedłożonej przez Szefa Lotnictwa armii (frontu).

Ma za zadanie:

Opracowanie "Ordre de Bataille" jednostek dywizjonu (grupy) lotniczego.

Opracowanie sprawozdań taktycznych jednostek dywizjonu (grupy) lotniczego.

Opracowanie rozkazów taktycznych dow. dywizjonu (grupy) lotniczego.

Utrzymanie stałej łączności z oddziałem operacyjnym i informacyjnym (wywiadowczym) dowództwa operującego.

2. Oficer techniczny - kapitan lotnik ma za zadanie:

Ewidencję płatowców, samochodów i innych materiałów technicznych, terenów, hangarów i budynków nadających się na cele lotnictwa w obrębie dywizjonu (grupy) lotniczego, prowadzenie ewidencji uzbrojenia. Dozór nad pracą Parku Ruchomego.

Zbieranie zapotrzebowań materiałów technicznych, sprawdzanie na miejscu słuszności zadań i zestawienie ogólnego zapotrzebowania dla całego dywizjonu (grupy) lotniczego.

3. Oficer radiotelegrafista - kapitan-obszernator.

Prowadzi ewidencję materiału radiotelegraficznego w jednostkach dyonu (grupy) lotniczego.

Kieruje specjalną pracą radiostacji lotniczych w dyonie (grupie) lotniczym według osobnej instrukcji.

4. Adiutant - młodszy oficer, może nie być lotnikiem; do obowiązków jego należy prowadzenie ewidencji personelu frontu poszczególnych jednostek.

Zbieranie zapotrzebowań na personel i zestawienie ogólnego zapotrzebowania dla całego dywizjonu (grupy) lotniczego.

Przyjmowanie poczty, ekspedycja, registratura, archiwum, dokumenty podróży oraz ogólna służba adiutantury.

Wobec szeregowych dowódca ma prawo dowódcy kompanii.

Jeżeli dyon (grupa) lotniczy nie posiada własnego Parku Ruchomego tworzy się przy dowództwie dyonu, komisja Gospodarcza w składzie przewidzianym etatem Parku ruchomego lotnictwa.

ZASTĘPCY DOWÓDCY DYWIZJONU (GRUPY) LOTNICZEGO

w czasie nieobecności dowódcy dyonu (grupy) lotniczego, trwającej do 8 dni, zastępuje go najstarszy z oficerów dowództwa. Przy wyjazdach na czas dłuższy najstarszy z dowódców eskadr.

Załącznik 11'

Odpis dokumentu

z teczki nr 79 CAW

Załącznik 3

do Rozk.N.Dtwa Nr 37 z r. 1920

DOWÓDZTWO ESKADRY LOTNICZEJ
STANOWISKO, FUNKCJE I OBOWIĄZKI DOWÓDCY
ESKADRY LOTNICZEJ

Dowódca eskadry lotniczej - kpt. - lotnik.

Dowódcy eskadry lotniczej przysługują prawa dowódcy kompanii. W eskadrach detaszowanych do poszczególnych dywizji lub artylerii prawa dowódcy samodzielnej jednostki.

Eskadry detaszowane podlegają pod względem operacyjnym i ogólnosłużbowym dowództwu odnośnej dywizji lub artylerii.

Dow. Eskadry otrzymuje od dowódcy dyonu (grupy) lotniczego, a w eskadrach detaszowanych od Dowódcy dywizji (artylerii) lub odnośnego Szefa Sztabu rozkazy co do pracy bojowej eskadry. Dow. Eskadry wyznacza jednego oficera (w eskadrze wywiadowczej obserwatora), który się stale informuje o sytuacji na froncie w Dowództwie dyonu (grupy) lotniczego, w eskadrach detaszowanych zaś w oddziale operacyjno - wywiadowczym sztabu dywizji lub u odpowiednich oficerów artylerii.

Wyznacza:

- a) jednego oficera do pełnienia obowiązków adiutanta eskadry poza tym oficerów,
- b) dla dozoru nad płatowcami i pracą mechaników (szef pilotów),
- c) dla dozoru nad materiałami kołowymi (taborem eskadry),
- d) dla dozoru nad uzbrojeniem,
- e) dla dozoru nad służbą radio,
- f) ewentualnie dla dozoru nad laboratorium fotograficznym.

Wszyscy ci oficerowie pełnią równocześnie swoje obowiązki lotników i obserwatorów. W razie braku oficerów niektóre działy mogą być powierzone inteligentniejszym podoficerom lotnikom lub podoficerom karabinów maszynowych.

D.E.L. wydaje rozkazy dzienne.

MATERIAŁ I ADMINISTRACJA

Prowadzi inwentarz i ewidencję materiału eskadry. Jest odpowiedzialnym za używanie i przechowywanie materiału według istniejących przepisów i rozkazów.

Powinien przygotować wszelkie środki w celu zabezpieczenia materiału przed działaniem lotników i napadów nieprzyjaciela na ziemi w wojnie ruchomej.

Stara się zawczasu o zaopatrzenie eskadry w niezbędne materiały, zapasowe części, materiały pędne, bomby, naboje karabinowe, klisze fotograficzne itp.

PERSONEL

Prowadzi ewidencję personelu eskadry.

Odpowiada za dyscyplinę w eskadrze, za dalsze wyszkolenie techniczne lotników, obserwatorów, mechaników i innych specjalistów jak w ogóle za zdolność bojową eskadry.

Pośród oficerów i odpowiednich podoficerów wyznacza instruktorów dla zajęć ze specjalistami oraz dla ćwiczeń ogólnowojskowych.

SPRAWOZDANIE

z seminarium naukowego przeprowadzonego przez
Katedrę Taktyki WOSL w dniu 28.4.1993 r.

Konflikty lokalne ostatnich lat jasno wykazały, że stopień nasycenia pola walki najnowszymi osiągnięciami techniki, z jednej strony usprawnia proces przygotowania i kierowania walką, ale z drugiej strony stawia przed dowódcą i jego sztabem coraz większe wymagania. Z tego względu całokształt dowodzenia walką, stał się dziedziną zorganizowanej działalności ludzkiej, wymagającą szczególnie głębokiej i wszechstronnej wiedzy oraz doświadczenia dowódców i oficerów sztabów.

Potrzeby sztabów lotniczych szczebla taktycznego w zakresie przygotowania kadr zaspokajają WOSL. Jednocześnie od wielu lat prowadzone są systematyczne badania nad celowością i skutecznością kształcenia takich oficerów oraz przydatnością absolwentów WOSL specjalności "oficer sztabu" do zajmowania określonych stanowisk służbowych. Wyniki badań tego problemu nie są jednoznaczne.

W ostatnim czasie, w związku z restrukturyzacją szkolnictwa wojskowego, wyłaniają się sugestie zrezygnowania z tego kierunku studiów.

Stąd wyniknęła potrzeba podsumowania badań i doświadczeń dotychczas uzyskanych w kontekście warunków i potrzeb.

Wyniki tych badań i sugestie rozwiązań poddane zostały pod osąd praktyków i teoretyków w ramach katedralnego seminarium naukowego.

Temat seminarium brzmiał: "Dobór i kształcenie współczesnego oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego".

W seminarium udział wzięli między innymi:

gen.bryg.pil. Edward HYRA - Komendant WOSL,

prof.dr hab.nawig. Jerzy MACHURA,
prof.dr hab. Wojciech MICHALAK - Szef Wydziału WL OP AON,
oficerowie z Dowództwa WLOP - płk ŁOKIEC, płk MILLER, płk DA-
GIEL, ppłk Z. GALEC,
oficerowie z 3 DLMB na czele z Szefem Wydziału Operacyjnego
ppłk. H. CZYZYKIEM oraz 3 DLMB z Szefem Sztabu dywizji płk
J. FICERMANEM,
kadra WOSL m.in. płk R. OLSZEWSKI, płk K.WOLAK.

Obecność szerokiego grona teoretyków z AON, WOSL i CDL
zajmujących się na co dzień kształceniem kadr dla potrzeb
WLOP, a także praktyków z WLOP, DLMB i oddziałów lotniczych
potwierdziła duże zainteresowanie problemem i jego ważność.

Seminarium rozpoczął gen.bryg.pil. Edward HYRA witając
gości oraz naświetlając sytuację w jakiej znalazły się władze
uczelni.

Referat wstępny wygłosił Szef Katedry Taktyki WOSL płk
pil.dr Jerzy SZCZYGIEŁ. W swoim wystąpieniu przedstawił prob-
lemy i trudności w jakimi borykają się WNA WOSL w procesie
kształcenia "oficera sztabu" oraz na jakie trudności napotyka
absolwent tej specjalności po ukończeniu studiów.
"Zarysowująca się sytuacja zmusza do postawienia kilku pytań"
- stwierdził. Najważniejsze z nich to: SKĄD BRAC OFICERÓW
SZTABU? JAK I GDZIE SZUKAĆ KANDYDATÓW? JAK I KIEDY ICH PRZY-
GOTOWYWAĆ, KSZTAŁCIĆ I DOSKONALIĆ?

Organizatorzy seminarium podjęli próbę udzielenia odpowiedzi
na postawione pytania. Uczynił to ppłk W. SZPILSKI w wygło-
szonym referacie programowym.

Autor zastanawiał się między innymi nad WYMAGANIAMI STAWIA-
NYMI OFICEROWI SZTABU. Z wystąpienia wynikało, że oficer
sztabu powinien posiadać taką wiedzę i umiejętności, które
pozwoliłyby mu być przydatnym pomocnikiem dowódcy. Jego wie-
dza powinna obejmować znajomość zagadnień taktyki lotnictwa,
dowodzenie lotnictwem, pracy sztabów oraz wykorzystania w
niej najnowszych urządzeń wspomagających.

KTO MOŻE SPROSTAC TYM WYMAGANIOM? - brzmiało kolejne pytanie. Na to niełatwe pytanie jedyną odpowiedzią jest specjalny dobór pozytywny kandydatów spośród oficerów służących już w jednostkach lotniczych. Rzecz w tym, czy sugestia ta jest racjonalna i realna? Zakładając, że tak dobrany oficer musiałby być kształcony w ramach specjalnego kursu sztabowego. Czy dałoby to oczekiwane rezultaty i czy zapewniłoby lepszą w konsekwencji pracę sztabów lotniczych?

Na zadane pytania organizatorzy spodziewali się uzyskać odpowiedzi od licznie przybyłych gości.

Oczkiewaniom stało się zadość. Referat wprowadzający oraz programowy, a także rozesłane wcześniej do uczestników tezy seminarium, wywołały burzliwą dyskusję. Jej przebieg, przedstawiane wątpliwości oraz propozycje pozwoliły uzyskać poparcie dla przedstawionego rozwiązania modelowego.

W wyniku gorącej i czasami ostrej dyskusji stwierdzono, że przedstawione przez organizatorów rozwiązanie jest jednym z realnych i możliwych do wdrożenia. Niewątpliwie - zdaniem dyskutujących - sztabom lotniczym jest niezbędne rozwiązanie problemu pozyskiwania kadr, zapewniające im jednocześnie wysoki prestiż.

Reasumując, uznać należy, że przebieg seminarium i głosy w dyskusji, potwierdziły słuszność przyjętych, na podstawie wyników badań wstępnych, rozwiązań i ukierunkowały dalszą pracę.

Wyciąg z "Programu szkolenia podchorążych pilotów-inżynierów 1971 r."

**CELE I ZADANIA KSZTAŁCENIA PODCHORAŻYCH NA OFICERÓW
PILOTÓW-INŻYNIERÓW W WOSL**

1. Celem Wyższej Oficerskiej Szkoły Lotniczej jest wyszkolenie i wychowanie podchorążych na oficerów zawodowych ludowego Lotnictwa Polskiego, o specjalności pilota-inżyniera i przekazanie im takiego zasobu wiedzy teoretycznej i praktycznej, który umożliwiłby mu dalsze, samodzielne studia w tym kierunku. Bezpośrednio po ukończeniu WOSL, jej absolwent powinien być w pełni przygotowany do wykonywania obowiązków, związanych ze stanowiskiem pilota.

Po uzyskaniu odpowiednich kwalifikacji pilotażowych, instruktorskich i dowódczo-metodycznych w zakresie obowiązującego programu szkolenia lotniczego, absolwent szkoły winien być przygotowany do objęcia stanowisk:

- starszego pilota;
- nawigatora eskadry;
- szefa strzelania powietrznego eskadry;
- zastępcy dowódcy do spraw liniowych,

a po przeszkoleniu na kursach kwalifikacyjnych - stanowiska dowódcy eskadry.

2. W wyniku procesu kształcenia i wychowania w WOSL, absolwent powinien nabyć wysokich kwalifikacji w zakresie spraw ogólnowojskowych i specjalistyczno-technicznych. Powinien on również posiadać dobrze ukształtowane umiejętności dowódcze i dydaktyczno-wychowawcze, niezbędne do prowadzenia pracy ideowo-wychowawczej i szkoleniowej w jednostkach lotniczych. Absolwent WOSL powinien odznaczać się wysokimi wartościami moralno-politycznymi, wyrażającymi się gotowością obrony granic i niepodległości kraju. Swoją oficerną służbą i

pracą dla dobra Ojczyzny, winien dokumentować bezgraniczne oddanie Partii, władzy ludowej i narodowi. W świadomości absolwenta WOSL powinno tkwić głęboko zakorzenione poczucie patriotyzmu i internacjonalizmu. Absolwent WOSL winien charakteryzować się wysokim poziomem intelektualnym, szerokim horyzontem myślowym i ukształtowanym światopoglądem naukowym, rozległą wiedzą o współczesnym świecie, umiejętnościami samodzielnego, logicznego myślenia i wnioskowania politycznego. Powinien on również posiadać bystrość, orientację oraz umiejętność podejmowania szybkich i trafnych decyzji.

3. W wyniku realizacji programu nauczania, absolwent WOSL o specjalności pilota-inżyniera powinien być teoretycznie i praktycznie przygotowany do wykonania zadań bojowych, wynikających z zajmowanego stanowiska służbowego pilota. w zakresie określonym programem szkolenia lotniczego WOSL. Ponadto powinien on posiadać podstawy, umożliwiające mu dalsze pogłębianie wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych, niezbędnych do zajmowania kolejnych stanowisk: starszego pilota, dowódcy klucza, nawigatora eskadry, zastępcy dowódcy eskadry ds. liniowych, a nawet dowódcy eskadry. W szczególności absolwent o specjalności pilota-nawigatora powinien:

- umieć wykonywać zadania bojowe, przewidziane dla danego rodzaju lotnictwa w dzień, w zwykłych warunkach atmosferycznych, na wszystkich wysokościach, w składzie do klucza samolotów włącznie;
- umieć dokonywać prawidłowego wyboru najskuteczniejszej taktyki, sposobów i środków zwalczania zasadniczych celów powietrznych i naziemnych, z którymi pilot spotkać się może w działaniach bojowych;
- umieć właściwie eksploatować sprzęt lotniczy we wszystkich warunkach lotu, prawidłowo reagować w przypadkach jego nienormalnej pracy, jak również umieć samodzielnie, bez udziału personelu technicznego - przygotować samolot do powtórnego lotu;

- umieć sprawnie dokonywać obliczeń nawigatorskich i inżynierjno-nawigatorskich, strzeleckich i innych, związanych z wykonywanym zadaniem bojowym;
- znać możliwości lotniczych środków łączności i ubezpieczenia lotów oraz umiejętnie je wykorzystywać;
- orientować się w procesach fizycznych, zachodzących w czasie lotu oraz w obsługiwanej przez niego aparaturze.

ROZLICZENIE
CZASU SZKOLENIA WEDŁUG PRZEDMIOTÓW

WYSZCZEGÓLNIENIE	CZAS NAUKI					TRENINGI	PRAKTYKI	ZAJPOZALEK	OGÓŁEM
	I ROK	II ROK	III ROK	IV ROK	RAZEM				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Przedmioty społeczno-polityczne	210	170	40	58	478	-	171	706	1355
Regulaminy	41	7	-	22	70	-	-	-	70
Musztra	37	26	13	4	80	130	-	-	210
Szkolenie ogniowe	85	23	-	12	120	120	-	-	240
R A Z E M	163	56	13	38	270	250	773	-	1293
Matematyka	220	-	-	-	220	40	-	-	260
Fizyka	130	-	-	-	130	-	-	-	130
Chemia ogólna	64	-	-	-	64	-	-	-	64
Geometria wykreślna i rysunek techniczny	80	-	-	-	80	-	-	-	80
Języki obce	94	98	8	-	200	-	-	120	320
R A Z E M	558	98	8	-	694	40	-	120	854
Podstawy elektroniki	94	106	-	-	200	-	-	-	200
Mechanika	76	-	-	-	76	-	-	-	76
Podstawy automatyki i automatyzacja dowodzenia	22	46	-	22	90	-	-	-	90
Termodynamika	52	-	-	-	52	-	-	-	52
Encyklopedia materiałoznawstwa lotniczego	48	-	-	-	40	-	-	-	40
Zarys wytrzymałości materiałów i części maszyn	86	-	-	-	86	-	-	-	86
Rozwiązania konstrukcyjne płatowców i silników	22	106	-	-	128	-	-	-	128
R A Z E M	392	258	-	22	672	-	-	-	672

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Szkolenie taktycz.	134	143	-	86	363	50	20	-	433
Rozpoznanie lotnicze i armie obce	46	44	-	-	90	-	-	-	90
Łączność lotnicza	-	84	18	-	102	75	18	-	195
Nawigacja i bombardowanie	-	86	38	40	164	75	18	-	257
Strzelanie powiet. i uzbrojenie art.-rakiet. s-tów	-	54	20	66	140	-	20	-	160
Meteorologia lotnicza	-	48	-	-	48	12	38	-	98
Szkolenie techniczne	-	119	108	173	400	12	103	-	515
Aerodynamika, mechanika lotu i przepisy lotnicze	38	30	14	38	120	-	-	-	120
Kabiny treningowe	-	23	20	24	67	-	-	-	67
Kondycyj. przygotowanie do lotów	134	139	41	61	375	-	-	600	975
Szkolenie sanit. i medycyna lotnicza	15	20	-	-	35	-	-	-	35
Ratownictwo wysokościowe	-	36	7	7	50	-	-	-	50
R A Z E M	367	826	266	485	1954	224	217	600	3695
R E Z E R W A	1	14	21	11	47	-	-	-	47
O G Ń Ł E M	1721	1422	348	624	4115	514	1161	1426	7916

Wyciąg z "Programu szkolenia inżynierów-dowódców o specjalności wojska lotnicze-nawigator stanowisk dowodzenia 1971 r."

I. OGÓLNE CELE SZKOLENIA I WYCHOWANIA

Program niniejszy zakłada wyszkolenie i wychowanie podchorążych nawigatorów SD Wyższej Oficerskiej Szkoły Lotniczej im. Jana Krasickiego na oficerów zawodowych Ludowego Lotnictwa Polskiego, oddanych bezgranicznie swemu narodowi i sprawie socjalizmu oraz gotowych oddać wszystkie swe siły, zdolności i umiejętności, a jeżeli zajdzie potrzeba i życie, w obronie Ojczyzny.

Po ukończeniu WOSL im. Jana Krasickiego absolwent otrzymuje tytuł inżyniera-dowódcy w korpusie osobowym lotnictwa, w grupie lotniczo-sztabowej ze specjalnością nawigatora SD.

Głównym celem realizacji programu jest przygotowanie teoretyczne i praktyczne absolwenta kursu do pełnienia obowiązków w pododdziałach (oddziałach) lotniczych na pierwszych stanowiskach służbowych w personelu naziemnym służby nawigatorskiej oraz w personelu lotniczo-sztabowym, w zależności od wykazywanych predyspozycji i postępów w nauce.

Osiągnięciu tego celu sprzyjają przedmioty ogólnokształcące i ogólnotechniczne stanowiące bazę dla łatwiejszego i gruntowniejszego opanowania nowoczesnej techniki lotniczej i jej zastosowania bojowego, zarówno w okresie szkolenia w WOSL, jak i w czasie dalszej służby absolwentów Szkoły w lotniczych jednostkach liniowych.

Zakres i treść niniejszego programu oraz proces jego realizacji winny zapewnić stworzenie podstaw teoretycznych niezbędnych dla osiągnięcia głównego celu szkolenia, zapoznać z aktualnym stanem techniki bojowej, możliwościami i perspekty-

wami jej zastosowania bojowego w przekroju światowym oraz stworzyć absolwentowi podstawy do dalszego pogłębiania wiedzy lotniczej drogą samokształcenia.

Bezpośrednio po ukończeniu WOSL im. Jana Krasickiego absolwent winien być w pełni przygotowany do pełnienia obowiązków na pierwszym stanowisku służbowym w personelu naziemnym służby nawigatorskiej lub w personelu lotniczo-sztabowym w pododdziale (oddziale) lotniczym.

Po wykazaniu się, w czasie służby w lotniczej jednostce liniowej, odpowiednimi wynikami w działalności praktycznej, wysokimi walorami moralno-politycznymi oraz zdolnościami dowódczymi, absolwent kursu może bez dodatkowego przeszkolenia, zajmować stanowiska służbowe w personelu naziemnym służby nawigatorskiej lub personelu lotniczo-sztabowym do etatu kapitana, a w szczególnych przypadkach majora włącznie.

Przewiduje się również możliwość wykorzystania absolwentów kursu na stanowiskach służbowych dowódców plutonów w pododdziałach szkolnych WOSL.

Po zakończeniu szkolenia absolwent kursu winien w szczególności:¹

a) znać:

- środki napadu powietrznego nieprzyjaciela i ich możliwości oraz taktykę działań bojowych lotnictwa głównych państw NATO;
- możliwości techniczno-taktyczne własnych samolotów, uzbrojenia lotniczego i środków radiotechnicznych oraz środków łączności i UL będących na wyposażeniu Lotnictwa Polskiego;
- zasady wykorzystania LM w systemie obrony powietrznej wojsk OPK;
- zasady współdziałania LM i LMSz ze środkami naziemnymi OPL i wojskami lądowymi;
- obliczenia nawigatorskie związane z przygotowaniem i wykonaniem lotu oraz naprowadzaniem i doprowadzaniem samolotów do lądowania;

- nawigatorskie zasady przygotowania, wykonania i bezpieczeństwa lotu oraz zabezpieczenia działań bojowych lotnictwa;
- metodykę naprowadzania LM (LMSz) na cele powietrzne (naziemne);
- metodykę wyprowadzania samolotu (grupy) w punkt skrętu na kurs lądowania (punkt rozpuszczenia) w PSKL (PR) lub inny punkt rejonu lotniska i doprowadzenie ich do lądowania;
- metodykę szkolenia lotniczego;
- obowiązki funkcyjne i zakres pracy personelu naziemnego służby nawigatorskiej;
- obowiązki funkcyjne i zakres pracy oficerów sztabów pododdziałów (oddziałów) lotniczych;
- zasady i metodykę pracy sztabowej;
- regulaminy i przepisy lotnicze;
- metodykę szkolenia ogólnowojskowego w zakresie obowiązków dowódcy plutonu.

b) umieć:

- wykonywać zasadnicze obowiązki służbowe na stanowiskach zgodnych z odbytą w czasie szkolenia praktyką;
- wykonywać obliczenia nawigatorskie i strzeleckie związane z zabezpieczeniem działań bojowych lotnictwa;
- dowodzić samolotami w powietrzu w zakresie obowiązków nawigatora naprowadzania (nawigatora operatora RSL /NN/ NORSL);
- naprowadzać pojedyncze samoloty (grupy) na pojedynczy cel (grupę) w zwykłych warunkach atmosferycznych bez stosowania przez pilota celownika radiolokacyjnego;
- wyprowadzać pojedyncze samoloty (grupy) w PSKL /PR/ lub inny, z góry określony punkt rejonu lotniska oraz doprowadzić je do PPSL (punkt początku ścieżki lądowania);
- wykonywać podstawowe dokumenty bojowe i szkoleniowe na szczeblu pododdziału (oddziału);
- prowadzić samodzielnie pracę partyjno-polityczną;
- dowodzić plutonem w podstawowych rodzajach walki;
- prowadzić szkolenie plutonu z przedmiotów ogólnowojskowych.

W procesie realizacji programu należy zwracać szczególną uwagę na:

- wychowanie podchorążych w oparciu o światopogląd materialistyczny, w duchu patriotyzmu i socjalistycznego internacjonalizmu, w duchu moralnego kodeksu budowniczego i obrońcy socjalizmu;
- kształtowanie u podchorążych wysokiej dyscypliny oraz wartości moralno-politycznych, bojowych i dowódczych;
- wyrabianie u podchorążych wysokiego poczucia honoru wojskowego i godności osobistej;
- systematyczne wdrażanie podchorążych do trudów życia wojskowego i umiejętności skutecznego działania na współczesnym polu walki;
- kształtowanie cech dydaktyczno-wychowawczych i nawyków pracy z podwładnymi w oparciu o organizację partyjną, młodzieżową, aktyw i kolektyw żołnierski;
- wyrabianie zaangażowania społecznego i poczucia współodpowiedzialności za losy Ojczyzny i towarzyszy broni.

U W A G A:

Dwa pierwsze lata niniejszego programu są w zakresie przedmiotów społeczno-politycznych, ogólnowojskowych, ogólnokształcących i ogólnotechnicznych, skorelowane z programami inżynierów-dowódców nawigatorów, w celu umożliwienia podchorążym z obniżoną w czasie szkolenia grupą zdrowia, względnie napotykanymi trudnościami w opanowaniu techniki pilotowania, kontynuowanie nauki na kursie inżynierów-dowódców nawigatorów SD.

R O Z L I C Z E N I E
G O D Z I N A D Z I A Ł Y I P R Z E D M I O T Y

WYSZCZEGÓLNIENIE	CZAS NAUKI					TRE- NINGI	PRA- KI	ZAJ- ZA- LEK.	OGÓ- ŁEM
	I ROK	II ROK	III ROK	IV ROK	RA- ZEM				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Przedmioty społeczno- polityczne	500	110	52	53	35	40	30	180	-
Regulaminy i przepisy ogólnowojskowe	70	35	-	13	-	-	-	22	-
Musztra	80	35	14	14	-	13	-	4	-
Szkolenie ogniowe	120	43	20	25	-	10	10	12	-
Wychowanie fizyczne	275	-	-	-	-	-	-	-	-
Teoria wych. fizyczn.	50	15	15	-	-	10	10	-	-
Szkoł. sanitarne i me- dycyna lotnicza	30	30	-	-	-	-	-	-	-
Metodyka szkolenia ogólnowojskowego	100	10	20	20	-	20	20	10	-
R A Z E M	450	168	69	72	-	53	40	48	-
Matematyka	170	88	82	-	-	-	-	-	-
Fizyka	110	62	48	-	-	-	-	-	-
Chemia i materiałozna wstwo lotnicze	70	70	-	-	-	-	-	-	-
Język rosyjski	170	-	41	31	40	26	10	22	-
Podstawy elektroniki	170	58	112	-	-	-	-	-	-
Geometria wykreslna i rysunek techniczny	60	60	-	-	-	-	-	-	-
Mechanika teoretyczna	60	-	60	-	-	-	-	-	-
R A Z E M	810	338	343	31	40	26	10	22	-
Termodynamika	42	-	42	-	-	-	-	-	-
Zarys wytrzyma. materia- łów i części maszyn	68	-	-	48	20	-	-	-	-
Rozwiązania konstruk. płatowców i silników	120	-	-	120	-	-	-	-	-
Podstawy automatyki i automatyz. dowodzenia	65	-	-	-	65	-	-	-	-
Aerodynamika i mecha- nika lotu	100	-	-	-	18	82	-	-	-
Budowa i eksploatacja płatowców i s-ków	100	-	-	-	-	30	70	-	-
Budowa i eksploatacja osprzętu	122	-	-	56	-	-	66	-	-
R A Z E M	617	-	42	104	223	112	136	-	-
Podstawowe przygotow. żołnierza do działań na polu walki	106	80	-	26	-	-	-	-	-
Topografia wojskowa	30	-	-	-	30	-	-	-	-
OPBMAR	32	-	-	-	-	16	-	16	-
Taktyka ogólnowojsk.	50	-	-	-	30	10	-	10	-

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Armie obce	80	-	-	60	-	10	-	10	-
Rozpoznanie powietrz.	70	-	-	-	-	70	-	-	-
Taktyka lotnictwa	172	-	-	-	62	-	-	110	-
Taktyka wojsk radio- technicznych	40	-	-	-	20	20	-	-	-
Służba sztabów i meto- dyka szkolenia takty- cznego	50	-	-	-	20	-	-	30	-
Taktyka tyłów lotnicz	40	-	-	12	-	-	-	28	-
Gotowość mobilizacyj.	10	-	-	-	-	-	-	10	-
R A Z E M	680	80	-	98	162	126	-	214	-
Nawigacja lotnicza	206	-	-	50	56	-	-	46	-
Bombardowanie	60	-	-	-	-	-	-	60	-
Meteorologia lotnicza	50	-	30	20	-	-	-	-	-
Strzelanie powietrzne i uzbroj.art.-rakiet. samolotów	90	-	-	-	14	14	-	62	-
Kączność lotnicza i środki ubezpieczenia lotów	132	-	-	40	20	20	24	28	-
Naziemne stacje radio lokacyjne	156	-	-	38	20	62	-	36	-
Ratownictwo wysoko- ściowe	50	-	34	16	-	-	-	-	-
Metodyka naprowadza- nia	90	-	-	-	-	70	-	20	-
Metodyka doprowadza- nia	65	-	-	-	-	65	-	-	-
Regulaminy i przepisy lotnicze	30	-	-	-	-	30	-	-	-
R A Z E M	929	-	64	164	110	315	24	252	-
R E Z E R W A	70	-	-	-	-	-	-	70	-
O G Ń Ł E M	4056	696	570	522	570	672	240	786	-

Wyciąg ze "Szczegółowego programu kształcenia podchorążych WOSL o specjalnościach naziemnych 1989r."

OGÓLNE CELE KSZTAŁCENIA

Absolwent Wyższej Oficerskiej Szkoły Lotniczej o specjalności ogólnosztabowej w wyniku ukończenia studiów powinien:

w zakresie wiedzy i umiejętności ogólnokształcących

- obserwować procesy i zjawiska, występujące we współczesnej nauce i sztuce wojennej, opisać, analizować i interpretować za pomocą metod i pojęć matematycznych;
 - stosować zdobytą wiedzę matematyczną do rozwiązywania problemów, zagadnień i zadań obliczeniowych z taktyki, prowadzenia ognia, techniki lotniczej, eksploatacji sprzętu oraz zabezpieczenia działań bojowych;
 - opisać i naukowo zinterpretować zjawiska zachodzące w otoczeniu i technice wojskowej;
 - zastosować zdobytą wiedzę z fizyki i chemii do rozwiązywania problemów dowodzenia i eksploatacji sprzętu lotniczego w warunkach pokoju i działań zbrojnych na przyszłym polu walki oraz do dalszego kształcenia;
 - posługując się środkami informatycznymi wykorzystywać do rozwiązywania zadań wojskowych zainstalowane systemy informatyczne;
 - posługując się kategoriami informatycznymi, budować algorytmy niezbędne do opracowywania programów komputerowych;
- w zakresie kwalifikacji specjalistycznych;
- znać zasady i sposoby działania poszczególnych rodzajów lotnictwa własnego i potencjalnego przeciwnika, zastosować poznane wiadomości podczas organizacji działań bojowych;
 - opanować niezbędny zasób wiedzy i umiejętności specjalistycznych w zakresie wykorzystania możliwości bojowych samo-

lotów, śmigłowców i innego sprzętu technicznego, umożliwiające efektywne planowanie i organizację działań bojowych, sporządzanie dokumentów bojowych zgodnie z zasadami użycia poszczególnych rodzajów lotnictwa;

- wykorzystać nabytą wiedzę teoretyczną z przedmiotów taktycznych w szkoleniu praktycznym w jednostkach bojowych;

- uzyskać umiejętności pedagogiczne umożliwiające prowadzenie pracy dydaktycznej i wychowawczej z podwładnymi ze szczególnym uwzględnieniem metodyki szkolenia taktycznego;

- zapoznać się z ogólnymi prawidłowościami w rozwoju sztuki wojennej, a w szczególności współczesnej taktyki lotnictwa, widzieć jej wpływ na rozwój techniki bojowej, struktur organizacyjnych oraz zasad prowadzenia walki;

- doskonalić na co dzień nawyki wysokiej kultury pracy sztabowej i ustawicznego kształcenia z przedmiotów taktycznych niezbędnych oficerowi sztabu podczas planowania, organizowania, prowadzenia i podsumowania działań bojowych;

- poznać i utrzymywać wiadomości o przeciwniku w zakresie jego możliwości obrony powietrznej, słabych stron sprzętu technicznego, zasad i sposobów prowadzenia działań, niezbędnych do właściwej oceny sytuacji i podejmowania optymalnych decyzji;

- kształtować podczas wszystkich zajęć i ćwiczeń ze szkolenia taktycznego odporność fizyczną i psychiczną warunkującą wykonanie zadań bojowych;

- śledzić za rozwojem nowoczesnych poglądów oraz wprowadzanie technik niezbędnych do prawidłowego zabezpieczenia bojowego i techniczno-tyłowego pododdziałów i oddziałów lotnictwa;

- wykonać i interpretować podstawowe obliczenia nawigacyjne, bombardierskie i artyleryjsko-rakietowe;

- wykonywać, wykorzystywać oraz posługiwać się dokumentami tajnego dowodzenia;

- obsługiwać techniczne środki łączności;

- interpretować przepisy lotnicze oraz zasady organizacji lotów.

R O Z L I C Z E N I E
 CZASU KSZTAŁCENIA PODCHORAŻYCH WOSŁ SPECJALNOŚĆ
 OGÓLNO SZTABOWA

P R Z E D M I O T		I ROK		II ROK		III ROK		IV ROK	
		S E M E S T R Y							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Przedmioty humanistyczne	600	108	50	152	70	38	42	100	40
Regulaminy i musztra	70	58	3	-	3	-	3	-	3
Szkolenie strzeleckie	108	27	23	14	14	12	11	7	-
Wychowanie fizyczne	262	54	52	34	26	16	30	36	14
R A Z E M	440	139	78	48	43	38	44	43	17
Matematyka	210	120	90	-	-	-	-	-	-
Fizyka	140	-	40	100	-	-	-	-	-
Chemia	50	-	-	50	-	-	-	-	-
Informatyka	200	30	70	-	-	-	-	-	-
Rysunek techniczny	40	40	-	-	-	-	-	-	-
Języki obce (rosyjski angielski)	350	29	26	24	45	30	78	118	-
Podstawy elektroniki	100	80	20	-	-	-	-	-	-
R A Z E M	990	299	246	174	45	30	78	118	-
Taktyka rodzajów woj.	130	90	-	-	-	40	-	-	-
Topografia wojsk. i geografia wojenna	80	8	-	-	60	-	-	-	12
Teoria i praktyka dowodzenia	232	16	-	-	-	66	44	50	56
Taktyka lotnictwa	300	-	-	-	-	96	52	126	26
Zabezp. działań lotni.	232	14	-	-	-	46	34	136	-
R A Z E M	974	128	-	-	60	246	130	312	94
Aerodynamika i mechanika lotu	50	-	-	50	-	-	-	-	-
Nawigacja lotnicza	120	-	-	-	20	58	42	-	-
Metodyka naprowadzania i doprowadzania	120	-	-	-	-	-	-	73	47
Bombardowanie	40	-	-	-	-	-	-	-	40
Strzelanie powietrzne	40	-	-	-	-	-	-	-	40
Zasady organiz. lotów	60	-	-	-	-	-	-	60	-
R A Z E M	430	-	-	50	20	58	42	133	127

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
K łączność lotni. i UL	170	-	-	100	70	-	-	-	-
Naziemne stacje radio lokacyjne	120	-	-	20	100	-	-	-	-
Meteorologia lotnicza	100	-	-	70	30	-	-	-	-
Ratownictwo lot.-wys.	40	-	-	-	-	-	-	40	-
Zasady ruchu lotnicz.	50	-	-	-	-	-	50	-	-
R A Z E M	480	-	-	190	200	-	50	40	-
Podst. wiadomości z techn. lotniczej	110	-	-	-	110	-	-	-	-
Zabezpiecz. technicz.	40	-	-	-	-	-	-	40	-
R A Z E M	150	-	-	-	110	-	-	40	-
O G Ń Ł E M	4000	674	374	614	548	410	386	768	278

S P R A W O Z D A N I E

z seminarium przeprowadzonego w Katedrze Taktyki WOSL
w dniu 6.01.1994 r.

W dniu 6.01.1994 r. w Katedrze Taktyki WOSL przeprowadzone zostało seminarium, którego celem było przedstawienie i zweryfikowanie uzyskanych i opracowanych końcowych rezultatów badań. W seminarium udział wzięli:

płk w st. spocz. prof. dr hab. nawig. Jerzy MACHURA,

płk pil. dr Ryszard OLSZEWSKI,

płk pil. dr Jerzy SZCZYGIEŁ,

płk pil. dr Jacenty KOZIEŁ,

płk dr Józef KOTULSKI,

ppłk pil. dr Henryk JAFERNIK.

Zebrani oficerowie występujący jako eksperci w problematyce doboru, kształcenia i doskonalenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego wysłuchali uważnie przedstawionego referatu popartego schematami i wykresami. Zaprezentowana została w nim droga dochodzenia do końcowych wyników prowadzonych od kilku lat badań nad omawianym problemem. Główny akcent w wystąpieniu autor położył na założenia przyjęte przy konstruowaniu "Modelu doboru, kształcenia i doskonalenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego". Ich podstawę stanowią funkcje i zadania współczesnego sztabu lotniczego szczebla taktycznego oraz wynikające z nich wymagania stawiane ich oficerom.

Założenia "Modelu..." są następujące:

- poszukiwanie kandydatów do pracy w sztabach lotniczych szczebla taktycznego prowadzone są w oparciu o zasady doboru pozytywnego wśród oficerów pełniących służbę zawodową w oddziale lotniczym. Preferowane są przy tym specjalności: pi-

lot, nawigator, oficer ruchu lotniczego, oficer łączności, oficer radiolokacji;

- na stanowisko służbowe w sztabie lotniczym może zostać wyznaczony oficer, który po pozytywnym przejściu okresu weryfikacji uzupełnił swoje wykształcenie w ramach specjalistycznego kursu o charakterze ściśle sztabowym. Dopuszcza się, że może on pozostawać przez krótki okres, w "rezerwie kadrowej" dowódcy oddziału bądź związku taktycznego;

- warunkiem właściwego spożytkowania wiedzy i umiejętności oficera i należytego przygotowania do podjęcia studiów dowódczo-sztabowych bądź objęcia stanowiska w sztabie nadrzędnym jest praca na stanowisku służbowym w sztabie oddziału przez okres nie krótszy niż dwa-trzy lata po ukończeniu kursu;

- propozycja pracy i praca w sztabie lotniczym szczebla taktycznego traktowana jest przez przełożonych jako szczególnego rodzaju wyróżnienie oficera, otwierające mu drogę rozwoju służbowego i zawodowego. Gwarantuje to sukcesywny wzrost prestiżu sztabu w opinii stanu osobowego i sukcesywny wzrost zainteresowania tego rodzaju służbą i pracą.

W oparciu o przedstawione założenia skonstruowany został "Model doboru, kształcenia i doskonalenia oficera sztabu lotniczego szczebla taktycznego", który obejmuje:

- okres doboru kandydatów na oficera sztabu, trwający dwa-trzy lata;

- okres kształcenia, obejmujący jeden rok służby zawodowej, przy czym składa się on z dwóch faz: samodzielnego przygotowania oraz kursu specjalistycznego;

- okres doskonalenia, obejmujący kolejne dwa-trzy lata służby zawodowej.

Wyniki badań wskazują, że przedstawione rozwiązanie jest możliwe do wdrożenia w praktyce służbowej i zapewni sztabom lotniczym dopływ dobrych, dobrze przygotowanych oficerów.

Dyskusja, jaka wywiązała się w trakcie seminarium pot-

wierdziła słuszność przyjętego rozwiązania. Zwrócono jednakże uwagę, na potrzebę bardzo intensywnego weryfikowania kandydatów (płk OLSZEWSKI), nie tylko w okresie doboru lecz także przez cały okres, aż do ubycia ze sztabu. Gorącą dyskusję wywołały również sugestie doboru kandydatów spośród personelu latającego (ppłk JAFERNIK), które uznano za trudne do zrealizowania, lecz cenne jeżeli chodzi o przygotowanie przyszłych dowódców. Uwagi do przedstawionej koncepcji kursu specjalistycznego (zgłoszone przez płk. KOZIEŁA) zostały przyjęte i uwzględnione w opracowaniu końcowym "Modelu ...". Wypowiedzi uczestników seminarium utwierdziły autora w przekonaniu o słuszności i realności przyjętych rozwiązań.

TEST

z wiedzy taktycznej dla kandydatów na oficera sztabu

/WARIANT/

1. Co to jest walka?

2. Na czym polega różnica między "ugrupowaniem bojowym" i "szykiem bojowym"?

3. Co obejmuje pojęcie "sztuka wojenna"?

4. Wymień znane sposoby działań lotnictwa myśliwsko - bombowego.

5. Co rozumiesz pod pojęciem "taktyka"?

6. Co to jest "dowodzenie"?

7. Co oznacza pojęcie "dokumenty bojowe" i jaki jest ich podział?

8. Wyjaśnij pojęcie "sztuka operacyjna".

9. Jakie przedsięwzięcia obejmuje walka radioelektroniczna?

10. Na czym polega różnica pomiędzy "natarciem" i "atakami"?

11. Co to jest "strategia"?

12. Wymień zasady sztuki wojennej?

13. Jakie elementy wchodzi w skład ugrupowania bojowego oddziału zmechanizowanego?

14. Co rozumiesz pod pojęciem "sztab", jakie są jego zadania?

15. Co oznacza pojęcie "głębokość obrony"?

16. Co jest celem współdziałania?

17. Co to są "działania bojowe"?

18. Treści i cele ćwiczenia dowódczo-sztabowego.

19. Co obejmuje analiza zadania?

20. Co to jest "ubezpieczenie bojowe" i "ubezpieczenie lotów"?

21. Co oznacza pojęcie "głębokość zadania bojowego"?

22. Na czym polega wsparcie lotnicze wojsk?

23. Jakie znasz cele działań bojowych?

24. Jakie są treści i cele ćwiczenia taktyczno-bojowego?

25. Treść cyklu organizacyjnego dowodzenia lotnictwem?

26. Jakimi sposobami wykonuje zadania lotnictwo myśliwskie?

27. Na czym polega i w jakim celu prowadzi się blokowanie lotnisk?

28. Jakie przedsięwzięcia obejmuje zabezpieczenie bojowe
działań lotnictwa?

29. Co rozumiesz pod pojęciem "lotniczo-taktyczne ćwiczenie"?

30. Na czym polega ocena sytuacji i jakie są jej elementy?

ZASADY OCENIANIA:

1 pkt za prawidłową, pełną odpowiedź

26-30 pkt - bardzo dobrze

20-25 pkt - dobrze

do 19 pkt - niedostatecznie

