



ORGANIZACJA SZKOLENIA DOWÓDZTW I SZTABÓW TERENOWYCH ORGANÓW ADMINISTRACJI WOJSKOWEJ

pplk mgr Grzegorz KONOPKO
Wojskowa Komenda Uzupelnień w Białymstoku

Streszczenie

Artykuł poświęcony jest organizacji szkolenia dowództw i sztabów na szczeblu terenowych organów administracji wojskowej. Przedstawiono w nim ogólne założenia realizacji przedsięwzięć w zakresie szkolenia dowództw i sztabów, w tym kwestie stanowiące o istocie, treściach oraz celach szkolenia dowództw i sztabów na szczeblu Wojewódzkiego Sztabu Wojskowego (WSzW) i Wojskowej Komendy Uzupelnień (WKU). Ponadto zaproponowane zostały typy, formy, kryteria i rodzaje ćwiczeń oraz wskazano założenia organizacyjne w zakresie procesu przygotowania, prowadzenia, oceny i przebiegu zakończenia ćwiczeń z dowództwami i sztabami na szczeblu WSzW i WKU. Określone zostały również zasady zgrywania systemów walki. Przedstawione w pracy propozycje i warianty rozwiązań w obszarze prowadzenia ćwiczeń z dowództwami i sztabami mają wymiar konceptualny. Można je wykorzystać w działalności szkoleniowej na tym szczeblu. Mogą one również stanowić podstawę do prowadzenia dalszych rozważań w tym zakresie.

Słowa kluczowe: terenowe organy administracji wojskowej, proces szkolenia, ćwiczenia z dowództwami i sztabami

Wstęp

Zmiany w środowisku bezpieczeństwa międzynarodowego implikują także zagrożenia w wielu obszarach bezpieczeństwa narodowego Polski. Powstanie wielu typów nowych zagrożeń oraz ich ewolucja wywiera presję, a wręcz zmusza wszystkie struktury państwa, w tym również Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej, do podejmowania adekwatnych działań zaradczych, by skutecznie przeciwdziałać tym zagrożeniom¹. Z racji konstytucyjnej powinności Sił Zbrojnych RP do ochrony niepodległości państwa i niepodzielności jego terytorium oraz zapewnienia bezpieczeństwa i nienaruszalności jego granic, stanowią one zasadniczy element systemu zbio-

¹ Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, Warszawa 2013, s. 9.

rowego bezpieczeństwa i jednocześnie potencjału obronnego państwa i to właśnie na nich spoczywa główna odpowiedzialność za ten stan².

Mimo zapisanych stałych misji i zadań Sił Zbrojnych RP, jakimi są głównie: „[...] zagwarantowanie obrony państwa i przeciwstawienie się agresji zbrojnej, wspieranie podsystemów ochronnych w zakresie bezpieczeństwa wewnętrznego i pomocy społeczeństwu oraz udział w procesie stabilizacji sytuacji międzynarodowej, w tym w międzynarodowych działaniach z dziedziny zarządzania kryzysowego [...]”³, należy brać pod uwagę zmienne warunki środowiska bezpieczeństwa międzynarodowego i co za tym idzie, wyznaczać nowe misje i zadania dla wszystkich struktur i szczebli dowodzenia Sił Zbrojnych RP. Stąd też bezwzględnym warunkiem efektywnego ich funkcjonowania jest „osiągnięcie właściwego poziomu wyszkolenia, który określa wymagania, kryteria i standardy przygotowania sił zbrojnych do realizacji zadań w układzie narodowym, sojuszniczym i koalicyjnym”⁴.

Wprawdzie wprowadzone do działalności służbowej dokumenty doktrynalne regulują szereg rozwiązań w systemie szkolenia sił zbrojnych, jednak ich treść nie może być w pełni zastosowana do wszystkich szczebli i poziomów dowodzenia. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że zgodnie z Doktryną szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/7(A), „system szkolenia SZ RP obejmuje następujące podsystemy:

- kształcenie zawodowe,
- szkolenie dowództw i sztabów,
- szkolenie wojsk,
- szkolenie rezerw osobowych”⁵.

Ponadto należy wspomnieć, że podsystem szkolenia dowództw i sztabów zawiera w sobie również dodatkowe formy realizacji szkolenia w tym obszarze, do których zaliczyć można m.in. szkolenie uzupełniające. Ta forma szkolenia jest także stałym elementem szkolenia zarówno żołnierzy, jak i pracowników resortu obrony narodowej. Jednakże ze względu na ograniczenia niniejszego artykułu, zagadnienie to nie będzie rozpatrywane.

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, należy podkreślić, że istnieje realne zapotrzebowanie na dokonanie relatywnej analizy dokumentów warunkujących system szkolenia i dostosowanie ich treści zarówno do obszarów funkcjonalnych, jak i wszystkich szczebli dowodzenia sił zbrojnych. Przede wszystkim jest to zauważalne na poziomie wojsk wsparcia, w skład których wchodzi m.in. terenowe organy wykonawcze ministra obrony narodowej w sprawach operacyjno-obronnych,

2 Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. 1997 r. nr 78, poz. 483, art. 26.

3 Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2014, s. 30–31.

4 Doktryna szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/7(A), Szkol. 837/2010, s. 5.

5 Tamże, s. 11.

i rządowej administracji niezespolonej, jakimi są: szefowie wojewódzkich sztabów wojskowych i wojskowi komendanci uzupełnień⁶.

Z uwagi na ograniczenia spowodowane zakresem tematycznym niniejszego opracowania nie zostanie przedstawiona koncepcja całego systemu szkolenia, a jedynie jego część, tzn. podsystem szkolenia dowództw i sztabów. Celem poniższego opracowania jest wskazanie złożoności i jednocześnie problematyczności podczas realizacji przedsięwzięć w zakresie szkolenia dowództw i sztabów w kontekście specyfiki WSzW i WKU. Przedmiot rozważań będą stanowić przedsięwzięcia realizowane przez WSzW i WKU – stanowiące terenowe organy administracji wojskowej (TOAW)⁷ – w obszarze szkolenia dowództw i sztabów przygotowujących te instytucje do działania zgodnie z przeznaczeniem. Zatem stosownie do przyjętego celu artykułu, ogólny problem został sprowadzony do poniższego pytania: czy obecne rozwiązania systemowe w zakresie szkolenia dowództw i sztabów Sił Zbrojnych RP są dostosowane w pełnym wymiarze do szczebla organizacyjnego WSzW i WKU? W kontekście powyższego problemu ogólnego sformułowane zostały również problemy szczegółowe w postaci następujących pytań:

- Czy dotychczasowa istota oraz treść szkolenia dowództw i sztabów pozwala osiągnąć i utrzymać wymagane zdolności WSzW i WKU niezbędne do realizacji zadań zgodnie z ich przeznaczeniem?
- Co należy uwzględnić i jednocześnie jak powinno wyglądać programowanie ćwiczeń na szczeblu WSzW i WKU?
- Czym powinny się charakteryzować założenia organizacyjne procesu szkolenia dowództw i sztabów na szczeblu WSzW i WKU?
- Jak powinien wyglądać i na co należy zwrócić uwagę podczas procesu przygotowania i realizacji ćwiczeń na szczeblu WKU i WSzW?
- W jaki sposób należy realizować proces zakończenia ćwiczeń, w tym jak powinna przebiegać analiza oraz ocena realizacji ćwiczeń na szczeblu WSzW i WKU?

Istota niniejszego opracowania oraz zakładane cele spowodowały, że w niniejszej pracy – celem osiągnięcia zakładanego efektu – zostaną przedstawione informacje w postaci rozważań analityczno-metodologicznych, sugestii bądź gotowych rozwiązań w zakresie:

- ogólnych założeń realizacji szkolenia dowództw i sztabów, w tym kwestii stanowiących o istocie, treściach oraz celach szkolenia dowództw i sztabów na szczeblu WSzW i WKU;
- propozycji doboru właściwych typów, form, kryteriów i rodzajów ćwiczeń, jakie powinny być realizowane na szczeblu WSzW i WKU, a także zastosowania pojęć i definicji z zakresu szkolenia dowództw i sztabów na tym szczeblu;

⁶ Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. 2017 poz. 1430 ze zm.

⁷ Tamże.

- wskazania założeń organizacyjnych procesu szkolenia dowództw i sztabów dotyczących m.in. zasad formułowania tematów, celów i kryptonimów ćwiczeń; zaproponowany zostanie również czas trwania ćwiczeń, a także zostaną określone zasady zgrywania systemów walki na szczeblu WSzW i WKU;

- podjęcia próby przedstawienia procesu przygotowania i realizacji ćwiczeń na szczeblu WSzW i WKU;

- przedstawienia przebiegu zakończenia ćwiczenia, w tym realizacji przedsięwzięć w ramach systemu analityczno-sprawozdawczego oraz systemu oceniania; poruszona zostanie również kwestia prowadzenia archiwizacji zrealizowanych ćwiczeń.

Należy zaznaczyć, że problem ten był niejednokrotnie sygnalizowany przez WSzW i WKU oraz podejmowane były przez przełożonych wyższych szczebli wielokrotne próby dostosowania systemu szkolenia, a szczególnie podsystemu szkolenia dowództw i sztabów do specyfiki i charakteru TOAW. Niemniej jednak jak dotychczas nie ukazały się dokumenty normatywne dostosowujące te kwestie relatywnie do tego szczebla. Wspomniane unormowania pojawiały się dotychczas tylko w formie doraźnych rozkazów i wytycznych, które wydawane cyklicznie, powodowały niezrozumienie i rozbieżności między dokumentami zasadniczymi (doktrynalnymi) a zaproponowanymi rozwiązaniami. Stąd też stosując się do odpowiednich standardów i mając jednocześnie świadomość, że obowiązujące w Siłach Zbrojnych RP dokumenty doktrynalne stanowią podstawę organizacji i funkcjonowania systemu szkolenia w Siłach Zbrojnych RP, podjęto się ukazania i zarazem podkreślenia złożoności problematyki, a także zaproponowania pewnych rozwiązań w obszarze szkolenia dowództw i sztabów na szczeblu WSzW i WKU.

Istota, treść oraz cele szkolenia dowództw i sztabów na szczeblu TOAW

W warunkach pokojowych jedną z najistotniejszych kwestii w działalności TOAW (WSzW i WKU) – poza wykonywaniem zadań statutowych – jest ich bezpośredni udział we wszelkiego rodzaju przedsięwzięciach szkoleniowych. Priorytetem jest ich uczestnictwo w różnego rodzaju typach i formach realizowanych ćwiczeń i szkoleń. Stanowi to bowiem zasadniczy element przygotowania i zarazem weryfikowania poziomu ich gotowości do realizacji stojących przed nimi zadań – zgodnie z ich przeznaczeniem.

Bazując na zdobytych doświadczeniach, współczesnych zagrożeniach i stojących przed całymi siłami zbrojnymi (w tym TOAW) wyzwaniach, należy skonstatować, że jedną z najistotniejszych zasad branych pod uwagę w czasie realizacji procesu szkolenia na każdym szczeblu dowodzenia powinno być zachowanie odpowiednich proporcji między ponoszonymi kosztami a wypływającymi z tego efektami szkoleniowymi. Realizując powyższe przedsięwzięcia szkoleniowe, bezwzględnie należy zwrócić przy tym uwagę na przeznaczenie (misję), zadania oraz strukturę organizacyjną, w tym również możliwości danej jednostki czy instytucji wojskowej. Dlatego też terenowe organy administracji wojskowej (wchodzące w skład syste-

mu obronnego państwa), realizując proces szkolenia, przygotowują się do wsparcia właściwych organów państwowych w szeroko pojętych działaniach kryzysowych oraz do udziału w skutecznym zapobieganiu i reagowaniu na potencjalne zagrożenia bezpieczeństwa państwa zarówno militarne, jak i niemilitarne, a także w czasie prowadzenia działań wojennych. Wobec powyższego ich szkolenie powinno stanowić wyodrębniony element w całokształcie planowej działalności dydaktyczno-wychowawczej w siłach zbrojnych, prowadzonej w celu kształtowania pożądanych walorów bojowych stanów osobowych przygotowujących ich do działań w strukturach pokojowych i wojennych⁸. Stąd też aby uzyskać właściwy efekt, czyli stan wyszkolenia, niezwykle istotne jest założenie i sprecyzowanie, jakie narzędzia szkoleniowe powinny zostać użyte do osiągnięcia tego stanu oraz co powinno stanowić ich istotę, treść i cel.

Opierając się na obowiązujących dokumentach normatywnych, opisujących problematykę szkolenia w siłach zbrojnych, należałoby stwierdzić, że „istotą szkolenia sił zbrojnych jest ustawiczne zdobywanie, poszerzanie i utrwalanie wiedzy w celu osiągnięcia i utrzymywania zdolności do podjęcia działań na zagrożenia militarne i niemilitarne”⁹. Sprowadzając to zaś do podsystemu szkolenia dowództw i sztabów, istotę szkolenia w tym procesie można zdefiniować jako „planową i systematyczną realizację przedsięwzięć szkoleniowych i metodycznych, które mają na celu przygotowanie, utrzymanie oraz doskonalenie indywidualnych i zespołowych umiejętności obsad organów dowodzenia, a także doskonalenie form i metod procesu szkolenia”¹⁰. Zasadne jest również przypomnieć, że „szkolenie dowództw i sztabów realizowane jest od szczebla batalionu (równorzędnego) do szczebla Sztabu Generalnego WP w cyklach szkolenia, z zachowaniem odpowiednich typów, form i rodzajów ćwiczeń”¹¹. Zanim zatem sformułujemy treści i cele szkolenia w obszarze dowództw i sztabów w odniesieniu do szczebla TOAW, zasadne jest również przybliżenie zapisów dotyczących tej materii zawartych w dokumentach doktrynalnych, to właśnie one bowiem stanowią kanwę szkolenia dowództw i sztabów Sił Zbrojnych RP. Stąd też według jednej z najważniejszych obecnie obowiązujących doktryn w siłach zbrojnych treścią szkolenia dowództw i sztabów jest „rozwiązywanie problemów z zakresu organizacji i prowadzenia działań bojowych i niemilitarnych oraz reagowania kryzysowego na i poza terytorium kraju, a także rozwiązywanie problemów przyszłego pola bitwy (walki), odpowiednio do ćwiczącego poziomu dowodzenia i jego przeznaczenia”¹². Z kolei „celem szkolenia dowództw i sztabów w SZ RP jest wszechstronne przygotowanie dowódców (szefów, komendantów, kierowników

8 Doktryna szkolenia SZ RP, dz. cyt., s. 7.

9 Tamże, s. 7.

10 Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w SZ RP (DD/7.1A), Szkol. 838/2010, s. 6.

11 Doktryna szkolenia SZ RP, dz. cyt., s. 7.

12 Tamże, s. 6.

itp.) i sztabów do realizacji zadań (kierowania i dowodzenia) zgodnie z ich przeznaczeniem w ramach WSyD¹³.

Wobec powyższego, mając jednocześnie na uwadze znajomość misji, przeznaczenie, zadania oraz struktury organizacyjne TOAW, przytoczone zapisy stanowić mogą podstawę do tego aby można było zdefiniować istotę, treści oraz cele szkolenia dowództw i sztabów na tym szczeblu.

Wobec powyższego należałoby stwierdzić, że istotą szkolenia dowództw i sztabów na szczeblu WSzW i WKU powinno być planowe i cykliczne realizowanie przedsięwzięć szkoleniowych, ukierunkowanych na przygotowanie, utrzymanie oraz doskonalenie umiejętności całego stanu osobowego. Treść szkolenia dowództw i sztabów na szczeblu TOAW powinna być ukierunkowana na rozwiązywanie problemów w zakresie zapewnienia operacyjnego i mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk, współdziałania z pozamilitarnymi strukturami obronnymi państwa w czasie pokoju, kryzysu i wojny, w tym wypełniania funkcji państwa-gospodarza oraz administrowania rezerwami osobowymi i świadczeniami na rzecz obrony, a także innych wynikających z zakresu powszechnego obowiązku obrony. Z kolei celem szkolenia dowództw i sztabów szczebla TOAW powinno być przygotowanie ich szefów i komendantów oraz całych stanów osobowych tych instytucji do wykonywania zadań zgodnie z ich przeznaczeniem. Oczywiście w całym tym procesie należy uwzględnić niejako podstawowe założenie, stanowiące o tym, że w szkoleniu dowództw i sztabów nieco inną funkcję mają do spełnienia osoby zajmujące kierownicze stanowiska (funkcje), a inną pozostałe osoby funkcyjne.

Aby więc szkolenia dowództw i sztabów na szczeblu TOAW mogły odegrać wyznaczoną im rolę, muszą być prowadzone zgodnie z obowiązującą teorią i praktyką oraz zasadami metodycznymi. Analizując zaś istotę, cele oraz treści ćwiczeń i szkoleń realizowanych na szczeblu TOAW w ramach szkolenia dowództw i sztabów (biorąc pod uwagę szczególnie ich formę i rodzaj), należy podkreślić, że każde ćwiczenie czy też szkolenie ze względu na swoją istotę (sposób przygotowania i prowadzenia) oraz cele, treści i funkcje, jakie się przed nim stawia, ma do odegrania odmienną rolę, która powinna sprowadzać się do profesjonalnego przygotowania zarówno kadry kierowniczej, jak i całych stanów osobowych do działania zgodnie z przeznaczeniem.

Typy, formy, kryteria i rodzaje ćwiczeń na szczeblu TOAW

Według dokumentów doktrynalnych, obecnie w SZ RP wyróżnia się trzy typy ćwiczeń:

1. ćwiczenia z wojskami,
2. ćwiczenia z dowództwami i sztabami,
3. ćwiczenia przygotowawcze¹⁴.

¹³ Tamże, s. 6.

¹⁴ Organizacja szkolenia dowództw i sztabów..., dz. cyt., s. 9.

Powyższe typy ćwiczeń dotyczą wszystkich rodzajów sił zbrojnych i są realizowane stosownie do poziomu i szczebla dowodzenia. Są one odpowiednio zdefiniowane, w tym mają określone i przyporządkowane cele, treści i istotę. Natomiast na szczeblu TOAW obecnie realizowane są tylko:

1. ćwiczenia z dowództwami i sztabami,
2. ćwiczenia przygotowawcze.

Podyktowane to jest m.in.: uwarunkowaniami organizacyjno-strukturalnymi, misyjno-zadaniowymi oraz infrastrukturalnymi, w jakich funkcjonują i realizują obecnie swoje zadania TOAW, a także rozkazami i wytycznymi wyższych przełożonych.

W tym miejscu wskazane jest przypomnieć, że ćwiczenia z dowództwami i sztabami bardzo często w literaturze przedmiotu są określane jako ćwiczenia z dowództwami. Definicję powyższą stosują m.in. Jarosław Wołęjszo, Janusz Kręcikij oraz Zbigniew Leśniewski, uzasadniając to faktem, że z reguły sztab stanowi część dowództwa, a także z racji prowadzenia ćwiczeń z organami (elementami), w skład których zawsze wchodzi dowództwa, realizowanych zgodnie z Wojennym Systemem Dowodzenia¹⁵.

Zgodnie z definicjami doktrynalnymi dotyczącymi poszczególnych typów ćwiczeń występujących w siłach zbrojnych, zasadne jest określenie stosownych definicji, które byłyby adekwatne do wyżej przedstawionych uwarunkowań, i dotyczyłyby zaproponowanych wyżej dwóch typów ćwiczeń, które obecnie są – i jak się uważa, powinny być – realizowane w dalszym ciągu na szczeblu TOAW.

Ćwiczenia z dowództwami i sztabami to taki typ ćwiczeń, których podmiotem szkolenia powinny być dowództwa i sztaby (szkoleni, w tym żołnierze oraz pracownicy wojska), komórki (przedstawiciele) urzędów administracji publicznej (rządowej i samorządowej) oraz elementy pozamilitarnego systemu obronnego państwa wraz z elementami systemu łączności i informatyki zapewniającymi wewnętrzną i zewnętrzną wymianę i dystrybucję informacji. Ich zasadniczym celem powinno być przygotowanie etatowej struktury organizacyjnej TOAW do realizacji zadań oraz prowadzenia określonych działań zgodnie z przeznaczeniem w okresie pokoju, kryzysu i wojny. Treścią tych ćwiczeń na szczeblu TOAW powinno być rozwiązywanie problemów z zakresu przygotowania i prowadzenia działań zabezpieczenia operacyjnego i mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk, w tym uzupełnienia wojsk, kalkulacji czasowo-przestrzennych, opracowania planów, koncepcji oraz rozkazów bojowych, a ponadto wymiana informacji zgodnie z obowiązującymi procedurami dowodzenia. Natomiast ich istota powinna polegać na doskonaleniu umiejętności indywidualnych ćwiczących (żołnierzy i pracowników resortu obrony narodowej) oraz zgraniu komórek wewnętrznych danej instytucji w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych w procesie przygotowania i prowadzenia działań.

¹⁵ Z. Leśniewski, *Doskonalenie kadr w organizacjach wojskowych. Wybrane zagadnienia dydaktyki obronnej*, AON, Warszawa 2012, s. 14; oraz J. Wołęjszo, J. Kręcikij, *Podstawy dowodzenia*, AON, Warszawa 2007, s. 350–351.

Ćwiczenia przygotowawcze to grupa ćwiczeń, w których głównym podmiotem szkolenia powinni być szefowie, komendanci wraz z kierowniczą kadrami i specjalistami. Powinny być organizowane w celu utrwalenia i pogłębienia przede wszystkim indywidualnej wiedzy i umiejętności, a także określonych i niezbędnych nawyków zespołowego działania. Ich istota, oprócz doskonalenia indywidualnych i zespołowych umiejętności i wiedzy, powinna polegać także na eliminowaniu braków merytorycznych i metodycznych w określonych obszarach funkcjonalnych i zadaniowych TOAW. Z kolei ich treścią powinno być rozwiązywanie określonych problemów szczebla TOAW w procesie przygotowania i prowadzenia działań w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

Podjęcie się rozwiązania kolejnego problemu założeń organizacyjnych procesu szkolenia dowództw i sztabów, dotyczącego określenia propozycji form ćwiczeń na szczeblu WSzW i WKU, należałoby rozpocząć od przedstawienia form ćwiczeń, jakie występują w dokumentach doktrynalnych. Obecnie w Siłach Zbrojnych RP realizowane są następujące formy ćwiczeń:

1. gra wojenna,
2. ćwiczenie dowódczo-sztabowe:
 - a) szkieletowe,
 - b) wspomagane komputerowo,
 - c) na mapach,
3. trening sztabowy,
4. ćwiczenia taktyczne z wojskami,
5. ćwiczenia taktyczno-specjalne,
6. ćwiczenia przygotowawcze:
 - a) grupowe,
 - b) epizodyczne,
 - c) studyjne,
7. inne:
 - a) podróże historyczno-geograficzne,
 - b) warsztaty,
 - c) konferencje,
 - d) seminaria,
 - e) wykłady¹⁶.

Powyższe formy ćwiczeń dotyczą wszystkich rodzajów sił zbrojnych i są realizowane stosownie do poziomu i szczebla dowodzenia. Są one odpowiednio zdefiniowane, w tym mają określone i przyporządkowane cele, treści i istotę.

Jak już wspomniano wcześniej, na szczeblu TOAW realizowane są obecnie wybrane formy ćwiczeń. Jednakże biorąc pod uwagę obecne uwarunkowania organizacyjno-strukturalne, misyjno-zadaniowe, infrastrukturalne oraz przyszłe wyzwania,

¹⁶ Organizacja szkolenia dowództw i sztabów..., dz. cyt., s. 9.

w jakich prawdopodobnie będą funkcjonować i realizować swoje zadania TOAW, proponuje się do realizacji następujące formy ćwiczeń na szczeblu TOAW:

1. na szczeblu WSzW:
 - a) ćwiczenie dowódczo-sztabowe na mapach,
 - b) trening sztabowy,
 - c) ćwiczenie przygotowawcze:
 - epizodyczne,
 - grupowe,
 - studyjne,
 - d) zajęcia przygotowawcze:
 - zajęcia zbiorowe,
 - podróż historyczno-geograficzna,
 - warsztaty,
 - konferencje,
 - seminaria,
 - wykłady;
2. na szczeblu WKU:
 - a) trening sztabowy,
 - b) ćwiczenie przygotowawcze:
 - epizodyczne,
 - grupowe,
 - c) zajęcia przygotowawcze:
 - zajęcia zbiorowe,
 - warsztaty,
 - konferencje,
 - seminaria,
 - wykłady.

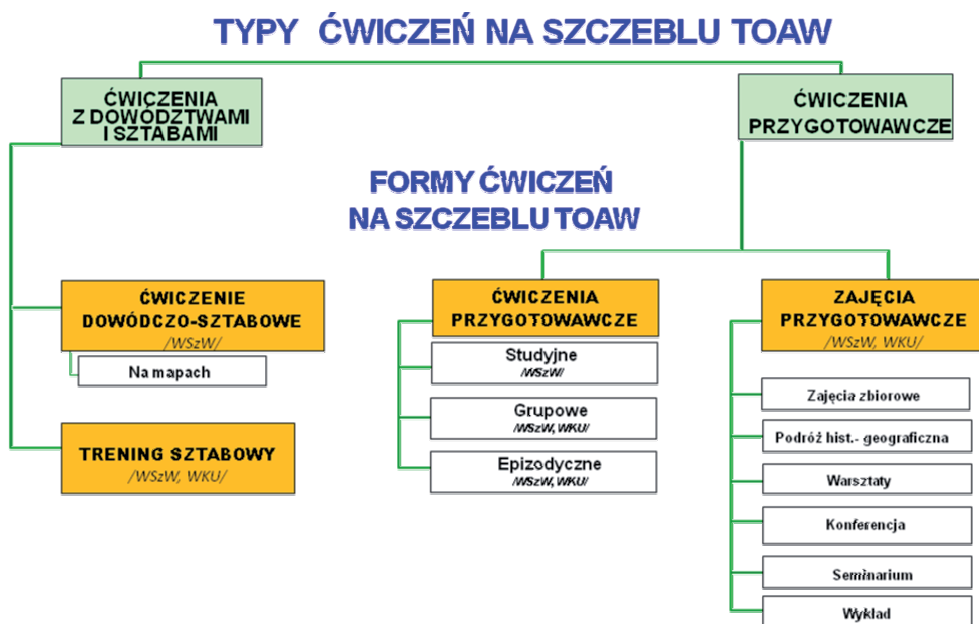
W odniesieniu do definicji doktrynalnych dotyczących poszczególnych form ćwiczeń występujących w siłach zbrojnych zasadne byłoby określenie stosownych definicji, które byłyby adekwatne do wyżej przedstawionych uwarunkowań, i dotyczyłyby zaproponowanych powyżej form ćwiczeń obowiązujących na szczeblu TOAW. Dlatego też proponuje się przyjąć następujące definicje ćwiczeń i zajęć, które obowiązywałyby na szczeblu TOAW:

1. Ćwiczenia z dowództwami i sztabami:

a) Ćwiczenie dowódczo-sztabowe na mapach – organizowane i prowadzone na szczeblu WSzW. Powinno ono polegać na szkoleniu podległych sztabów WKU z użyciem odpowiedniego oprzyrządowania (mapy, PGO, systemy informatyczne, inne). W ramach tego ćwiczenia szkoleni powinni rozwiązywać odpowiednie zadania taktyczne, mobilizacyjne, uzupełnieniowe oraz inne stosownie do sytuacji i zgodnie z przeznaczeniem TOAW¹⁷.

17 J. Wołęjszo, J. Kręcikij, *Podstawy dowodzenia*, dz. cyt., s. 351–352.

b) Trening sztabowy – organizowany na szczeblu WSzW i WKU. Powinien polegać na doskonaleniu praktycznych umiejętności indywidualnych żołnierzy i pracowników resortu obrony narodowej w zakresie wykonywania obowiązków na etatowych stanowiskach, w tym również zgrywaniu (współdziałaniu) całego stanu (wszystkich osób ćwiczących – funkcyjnych) na rzecz wypracowania danych niezbędnych do podjęcia decyzji przez szefa lub komendanta.



Opracowanie własne na podstawie dokumentów doktrynalnych: Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w SZ RP (DD/7.1A) oraz Uzupełnienie, Szkol. 838/2010; Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w SZ RP (DD/7.1.1 A) oraz Uzupełnienie, Szkol. 839/2010.

Rys. 1. Typy i formy ćwiczeń na szczeblu TOAW

2. Ćwiczenia przygotowawcze¹⁸:

a) Ćwiczenia epizodyczne – forma ćwiczeń realizowanych na szczeblu WSzW i WKU. Ich zasadniczym celem powinno być podtrzymanie i sprawdzenie sprawności działania i funkcjonowania danej instytucji osiągniętej w innych formach ćwiczeń przygotowawczych. Powinny być prowadzone w miejscu stałej dyslokacji z wykorzystaniem odpowiedniego oprzyrządowania (mapy, PGO, systemy informatyczne, inne). Ich istotą jest realizowanie określonego zadania przez sztaby (komórki wewnętrzne) w pełnym składzie, ale w ograniczonej (epizodycznej) sytuacji.

b) Ćwiczenia grupowe – forma ćwiczeń realizowanych na szczeblu WSzW i WKU. Ich celem powinno być pogłębienie wiedzy teoretycznej oraz nauczenie

¹⁸ J. Wołęjszo, K. Konieczny, *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń przygotowawczych*, AON, Warszawa 2006, s. 6–11.

i doskonalenie praktycznego rozwiązywania określonych problemów (taktycznych, mobilizacyjnych, zarządzania kryzysowego, uzupełnieniowych, innych), a także wykonywanie pewnych czynności (zadań) na określonym stanowisku służbowym (funkcji). Powinny być prowadzone w miejscu stałej dyslokacji z wykorzystaniem odpowiedniego oprzyrządowania (mapy, PGO, systemy informatyczne, inne). Istotą tych ćwiczeń powinno być to, że wszyscy szkoleni występują w jednej roli, rozwiązując te same zadania na tle jednolitej sytuacji bojowej (jednego problemu).

c) Ćwiczenia studyjne – forma ćwiczeń realizowanych na szczeblu WSzW. Powinny angażować niewielką liczbę uczestników, szczególnie komendantów, szefów komórek wewnętrznych, kadre kierowniczą. Powinny być prowadzone w miejscu stałej dyslokacji z wykorzystaniem odpowiedniego oprzyrządowania (mapy, PGO, systemy informatyczne, inne). Ich celem powinno być przygotowanie szkolonych do realizacji zadań na konkretnych stanowiskach (funkcjach). Istotą tych ćwiczeń jest realizowanie określonego zadania przez szkolonych (osoby funkcyjne) w sposób analityczny i kompleksowy przez szczegółowe rozpatrywanie każdej czynności w roli (funkcji) realnie pełnionej przez daną osobę funkcyjną. Ćwiczący argumentują swoje rozwiązania, a w przypadku popełnionych błędów są naprowadzani przez kierownika zajęć na właściwy tok rozumowania i działania. Ćwiczenia te powinny przebiegać zgodnie z zagadnieniami opracowania metodycznego. W końcowej części zajęć prowadzący po sprawdzeniu wykonanej przez ćwiczących pracy prowadzi dyskusję nad zaproponowanymi rozwiązaniami. W czasie dyskusji oficerowie uzasadniają swoje rozwiązania. W przypadku popełnienia przez ćwiczących rażących błędów prowadzący ćwiczenie dzięki właściwej argumentacji powinien doprowadzić do skorygowania przyjętych rozwiązań.

3. Zajęcia przygotowawcze¹⁹:

a) Podróż historyczno-geograficzna – forma szkolenia indywidualnego żołnierzy realizowana na szczeblu WSzW. Przedsięwzięcie to powinno polegać na porównaniu (analizie) prowadzonych w historii działań zbrojnych (walk) na administrowanym terenie oraz jego sąsiedztwie z decyzjami podjętymi przez dowódców i ich wpływie na sposób: wykorzystania terenu, manewr siłami i środkami walki, prowadzenia działań itp. Celem podróży powinna być: obserwacja, badanie terenu w celu poszerzenia wiadomości o jego właściwościach operacyjno-taktycznych oraz znajdującej się infrastrukturze z punktu widzenia przyszłych działań, zapoznanie uczestników szkolenia z przebiegiem walk, bitew czy operacji rozegranych na danym terenie w przeszłości. Istotą podróży historyczno-geograficznej powinno być indywidualne lub zespołowe zapoznawanie jej uczestników z właściwościami geograficznymi (topograficznymi) terenu – rejonu przyszłych działań, ze szczególnym uwzględnieniem obiektów (celów) oraz kierunków działań o charakterze operacyjno-taktycznym.

¹⁹ Tamże, s. 12–18.

b) Zajęcia zbiorowe – są formą szkolenia zbiorowego realizowanego na szczeblu WSzW i WKU. Z reguły poprzedzają one realizację głównych przedsięwzięć szkoleniowych (ćwiczeń). Ich istota powinna polegać na udziale w tych zajęciach i zapoznaniu żołnierzy, pracowników resortu obrony narodowej (specjalistów) oraz osób reprezentujących inne instytucje i jednostki organizacyjne układu pozamilitarnego z aktualnymi oraz przyszłymi problemami wynikającymi z przeznaczenia i funkcjonowania TOAW. Treścią tych zajęć jest przedstawienie i omówienie określonych zagadnień nawiązujących treścią do głównych przedsięwzięć szkoleniowych (ćwiczeń) oraz poruszających zasadnicze obszary zadaniowe WSzW i WKU (proces decyzyjny, mobilizacja, uzupełnienie, zarządzanie kryzysowe, HNS itp.). Organizowane powinny być w miejscu stałej dyslokacji (w wyjątkowych sytuacjach poza MSD) i prowadzone w formie wykładów, prelekcji, indywidualnych wystąpień itp., z wykorzystaniem odpowiedniego (stosownego) oprzyrządowania do ich prowadzenia.

c) Warsztaty – forma zajęć przygotowawczych, której głównym celem powinno być przygotowanie osób funkcyjnych WSzW i WKU do realizacji zadań na zajmowanych stanowiskach – zgodnie z przeznaczeniem. Istotą tego typu zajęć powinno być praktyczne realizowanie określonych zagadnień, przydatnych m.in. do kształcenia i doskonalenia różnych umiejętności w czasie działalności służbowej, np. obsługa kandydatów do służby wojskowej, realizacja świadczeń na rzecz obrony, prowadzenie procesu decyzyjnego na szczeblu TOAW z wykorzystaniem określonych (obowiązujących) procedur i technik.

d) Wykład – forma szkolenia (kształcenia) stosowana na szczeblu WSzW i WKU w całym procesie szkolenia (doskonalenia). Wykłady powinny być prowadzone przez określony czas, a uczestniczyć w nich powinni szefowie i komendanci lub instruktorzy (prelegenci), a także szkoleni (kształceni) lub cały stan osobowy (komórki wewnętrzne). Wykłady powinny być prowadzone przez osoby odpowiednio do tego przygotowane. Miejscami do prowadzenia tego typu przedsięwzięć szkoleniowych powinny być sale wykładowe bądź aule, posiadające specjalne oprzyrządowanie, tzn. posiadających określone wyposażenie dydaktyczne i materiałowe (sprzęt komputerowy, rzutniki multimedialne, wyświetlacze, projektory, plansze oraz inne środki i pomoce szkoleniowe)²⁰.

e) Seminarium – forma zajęć przygotowawczych, która powinna być stosowana do teoretycznego rozstrzygnięcia określonych problemów i obszarów funkcjonalnych przez osoby funkcyjne WSzW i WKU w trakcie przygotowywania się do powyższych form ćwiczeń i zajęć. Celem seminarium powinno być pogłębienie i poszerzenie wiedzy zdobytej w czasie wykładu lub samodzielnego studiowania w zakresie danej dziedziny czy specjalności wojskowej. Natomiast istotą seminarium powinna być nieskrępowana dyskusja nad problemami, które będą stanowić treść i zadanie do rozwiązania w przyszłych przedsięwzięciach szkoleniowych. Seminarium powinno wyrobić u ćwiczących zdolność analitycznego, indukcyjnego i dedukcyjnego rozu-

²⁰ Instrukcja o działalności szkoleniowo-metodycznej, Sygn. Szkol. 816/2009, s. 22-25.

mowania, umiejętności rozwiązywania określonych sytuacji w czasie prowadzenia działań w kontekście wykorzystania potencjału bojowego, terenu, właściwości pory roku, doby itp. Treścią seminariów powinny być zagadnienia trudne i kontrowersyjne, dotyczące podejmowania decyzji w złożonych sytuacjach.

f) Konferencja – forma zbiorowych zajęć przygotowawczych, polegająca na realizacji szkolenia z udziałem żołnierzy, pracowników resortu obrony narodowej (specjalistów), kierowniczej kadry oraz przedstawicieli innych jednostek i instytucji organizacyjnych. Istotą takiego szkolenia powinno być prowadzenie zajęć w różnej formie: referowanie, analizowanie i prowadzenie dyskusji oraz przedstawianie problemów. Celem takich zajęć powinno być poszukiwanie i sugerowanie sposobów nowych rozwiązań oraz wdrażanie ich w praktyce. Konferencje powinny być zazwyczaj prowadzone w okresie przygotowawczym, poprzedzającym czas prowadzenia zasadniczych (głównych) przedsięwzięć szkoleniowych na szczeblu TOAW.

Kolejnym elementem założeń organizacyjnych procesu szkolenia dowództw i sztabów, który należałoby rozwiązać na szczeblu WSzW i WKU, jest przyporządkowanie ćwiczeń zgodnie z określonymi kryteriami i rodzajami. Jednakże zanim zostanie to dokonane, zasadnym byłoby przypomnienie obowiązującego podziału ćwiczeń. Obecnie w SZ RP obowiązuje następujący podział ćwiczeń według kryteriów i rodzajów:

1. kryterium celu ćwiczenia:
 - a) nauczające,
 - b) zgrywające,
 - c) doskonalące,
 - d) instruktazowo-metodyczne,
 - e) doświadczalne (badawcze),
 - f) inspekcyjne (kontrolne, sprawdzające, certyfikujące),
2. kryterium rozmachu działań (szczebla działania):
 - a) strategiczne,
 - b) operacyjne,
 - c) taktyczne,
3. kryterium treści ćwiczenia:
 - a) mobilizacyjne,
 - b) militarne,
 - c) reagowania kryzysowego,
4. kryterium składu ćwiczących:
 - a) narodowe,
 - b) sojusznicze/koalicyjne,
 - c) międzynarodowe (UE, PdP, bilateralne),
5. kryterium liczby ćwiczących szczebli:
 - a) jednoszczeblowe,
 - b) dwuszczeblowe,
 - c) wieloszczeblowe,
6. kryterium liczby ćwiczących stron:
 - a) jednostronne,

- b) dwustronne,
- c) wielostronne,
- 7. kryterium miejsca prowadzenia:
 - a) w warunkach polowych,
 - b) w obiektach stacjonarnych²¹.

Biorąc pod uwagę obecne uwarunkowania organizacyjno-strukturalne, misyjno-zadaniowe, infrastrukturalne oraz stosując się do zaproponowanych powyżej typów i form ćwiczeń i innych przedsięwzięć szkoleniowych, proponuje się zastosować na szczeblu WSzW i WKU następujące kryteria i rodzaje ćwiczeń:

1. kryterium celu ćwiczenia:
 - a) nauczające,
 - b) zgrywające,
 - c) doskonalące,
 - d) instruktażowo-metodyczne,
 - e) kontrolne (sprawdzające),
2. kryterium rozmachu działań (szczebla działania):
 - a) taktyczne,
3. kryterium treści ćwiczenia:
 - a) mobilizacyjne,
 - b) militarne,
 - c) niemilitarne,
4. kryterium składu ćwiczących:
 - a) narodowe,
5. kryterium liczby ćwiczących szczebli:
 - a) jednoszczeblowe,
6. kryterium liczby ćwiczących stron:
 - a) jednostronne,
7. kryterium miejsca prowadzenia:
 - a) w obiektach stacjonarnych.

Założenia organizacyjne procesu szkolenia dowództw i sztabów na szczeblu TOAW

Szkolenie dowództw i sztabów w WSzW i podległych WKU powinno być realizowane w ramach określonych modułów szkoleniowych. Podział powyższy należy stosować dla WSzW. W każdym z modułów, np. Moduł „Północ”, należy umiejscowić liczbę WSzW z uwzględnieniem położenia, administrowanego terenu, liczby podległych instytucji oraz ich możliwości. Można zastosować podział kraju na część północną i południową. Podział taki już w przeszłości został zastosowany przez In-

²¹ Organizacja szkolenia dowództw i sztabów..., dz. cyt., s. 10.

spektorat Sił Zbrojnych RP i to rozwiązanie z perspektywy czasu wydaje się zasadne, ponieważ każdy moduł w takim układzie rozpoczyna, a zatem i kończy cykl szkoleniowy w różnym terminie.

Taka formuła spowoduje, iż WSzW z jednego modułu będą przygotowywać ćwiczenia dla WSzW z drugiego modułu. To znaczy WSzW z Modułu „Północ”, które będzie w danym roku cyklu szkoleniowego, będzie przygotowywać ćwiczenie dla WSzW z Modułu „Południe”, będącego w innym roku cyklu szkoleniowego. Proponowane rozwiązanie umożliwi WSzW, które będzie przygotowywało ćwiczenie, zapoznanie się ze specyfiką, tj. terenem, infrastrukturą, zagrożeniami oraz innymi właściwościami innego WSzW. Ponadto wymusi na ćwiczącym WSzW większe zaangażowanie zarówno w proces przygotowania, jak i prowadzenia ćwiczenia. Natomiast zespołom oceniającym dostarczy pełnego i rzeczywistego zobrazowania stanu wyszkolenia ćwiczących w czasie prowadzenia (dynamiki) działań.



Opracowanie własne na podstawie Wytocznych specjalistycznych Zastępcy Szefa Inspektoratu – Szefa Sztabu z dnia 13 czerwca 2011 roku normujących szkolenie dowództw i sztabów w IWsp SZ.

Rys. 2. Moduły szkoleniowe w TOAW

Nie mniej ważną kwestią jest określenie samego tematu ćwiczenia. Zasadne byłoby, aby tematy dotyczące realizowanych ćwiczeń były formułowane zgodnie z wymogami instrukcyjnymi – oczywiście po ich dostosowaniu do szczebla TOAW oraz przedstawieniu zarazem jako główne oraz cząstkowe cele ćwiczenia²². W tym celu należałoby uwzględnić m.in.:

²² Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w SZ RP (DD/7.1.1 A), Szkol. 839/2010, s. 23.

- a) główne zadanie szkoleniowe oraz główny wysiłek szkoleniowy na dany rok,
- b) założenia doktrynalne, instrukcyjne, a także publicystyczne,
- c) rozkazy oraz wytyczne specjalistyczne przełożonego,
- d) miejsce, rolę oraz misję TOAW,
- e) realizowane zadania, przeznaczenie oraz wyzwania stojące przed TOAW,
- f) wyszkolenie indywidualne oraz zespołowe stanu osobowego podległej instytucji,
- g) zabezpieczenie logistyczne, techniczne, informatyczne i finansowe oraz możliwości oprzyrządowania przedsięwzięć szkoleniowych,
- h) istniejące warunki i możliwości na administrowanym terenie.

Z kolei cele szkoleniowe muszą być następstwem i jednocześnie powinny wynikać z tematów, potrzeb i wymagań stawianych szkolonym (ćwiczącym). Ponadto, powinny wyrażać potrzeby praktycznego doskonalenia i kreowania sposobów realizacji określonych założeń, a także słuszności przyjętych rozwiązań strukturalno-organizacyjnych. Cele należy formułować w sposób usystematyzowany, przestrzegając zasady stopniowania trudności²³.

Dodatkowo oprócz wymienionych wyżej wymogów, w procesie formułowania tematów i celów ćwiczeń należałoby uwzględnić następujące aspekty:

- a) określenie tematu i celów nie tylko dla głównego, ale również drugoplanowego uczestnika ćwiczenia,
- b) cykl szkoleniowy oraz programowanie ćwiczeń,
- c) zamierzone efekty szkoleniowe,
- d) wnioski z poprzednich ćwiczeń.

Zarówno tematy, jak i kryptonimy ćwiczeń stanowią nieodłączną część założeń metodycznych przygotowywanych, a następnie realizowanych ćwiczeń. Nadawanie kryptonimów ćwiczeniom wynika, oprócz wymogów instrukcyjnych, również z przestrzegania zasad ochrony informacji niejawnych, a także służy ich sprawnej identyfikacji. Kryptonim powinien składać się z jednego słowa w języku polskim i uwzględniać systematykę nazw przyjętą dla szczebla WSzW i WKU. Kryptonimy powinny być zapisywane wielkimi literami, poprzedzone skrótem „pk.”, i dopełnione (po myślniku) ostatnimi cyframi roku. Używanie kryptonimów jest jawne. Na szczeblu WSzW i WKU kryptonimy powinno się nadawać ćwiczeniom dowódczo-sztabowym oraz treningom. Zachować przy tym należy określony tryb nadawania kryptonimów: dla ćwiczeń dowódczo-sztabowych na mapach kryptonim powinien stanowić nazwę kamienia szlacheznego, natomiast dla treningu sztabowego nazwę rzeki. Dla przykładu:

- ćwiczenie dowódczo-sztabowe na mapach pk. DIAMENT-17,
- trening sztabowy pk. BIEBRZA-17²⁴.

²³ J. Wojejszo, *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń z dowództwami*, AON, Warszawa 2005, s. 28.

²⁴ Organizacja szkolenia dowództw i sztabów..., dz. cyt., s. 26 i 31.

Ćwiczenia oraz inne przedsięwzięcia szkoleniowe powinny być realizowane z uwzględnieniem określonych kryteriów, tj. właściwej cezurę czasowej, potrzeb szkoleniowych, w tym poziomu wyszkolenia stanów osobowych, a także możliwości finansowych. Powyższe okoliczności warunkują właściwe określenie wielu aspektów, w tym również częstotliwość prowadzenia ćwiczeń i innych przedsięwzięć szkoleniowych, która powinna być podporządkowana przyjętym na szczeblu WSzW i WKU okresom planistycznym programowania ćwiczeń.

Cykl udziału w ćwiczeniach to uporządkowana zmiana ról, jaką w jego przebiegu spełniają ćwiczące organy dowodzenia w kolejnych ćwiczeniach. Ze względu na uwarunkowania TOAW proces szkolenia na szczeblu WSzW i WKU należy organizować w trzyletnim cyklu szkoleniowym. W ćwiczeniach uczestniczące organy dowodzenia w WSzW i WKU powinny występować w następującej roli:

1. WSzW:

a) 1 rok – elementy Systemu Zarządzania Kryzysowego WSzW (nieetatowe organy dowodzenia: oficer DSO WSzW i wzmocnienie) oraz elementy kierowania zabezpieczeniem mobilizacyjnego rozwinięcia jednostek i instytucji wojskowych (Zespół Kierowania Zabezpieczeniem Mobilizacyjnego Rozwinięcia Jednostek Wojskowych – ZKZMRJ),

b) 2 rok – jako PK cz. „P”,

c) 3 rok – jako PK cz. „W”,

2. WKU:

a) 1 rok – elementy Systemu Zarządzania Kryzysowego WKU (nieetatowe organy dowodzenia: osoba funkcyjna WKU pełniąca dyżur telefoniczny i Wzmocnienie) oraz elementy kierowania zabezpieczeniem mobilizacyjnego rozwinięcia jednostek i instytucji wojskowych (Zmiana Dyżurna – ZD),

b) 2 rok – jako PK cz. „P”,

c) 3 rok – jako PK cz. „W”.

Generując siły do udziału w ćwiczeniu, organizator ćwiczenia powinien określić głównych i drugoplanowych ćwiczących danej instytucji (bezpośrednio podległych – pierwszego szczebla). Deklarowanie sił kolejnego szczebla dowodzenia do udziału w ćwiczeniu powinno być w kompetencji szefa, z uwzględnieniem cyklu szkolenia, a tym samym uzyskanej gotowości do udziału w ćwiczeniu podległych WKU.

Organy dowodzenia nieuczestniczące w ćwiczeniu powinny być zaangażowane jako wsparcie głównego ćwiczącego lub kierownictwa ćwiczenia.

Podczas planowania zamierzeń szkoleniowych (ćwiczeń, szkoleń) w ramach cyklu szkoleniowego na szczeblu TOAW należy zwrócić uwagę na:

a) dostosowanie (dowiązanie) zmian personalnych w instytucjach do cyklu szkoleniowego,

b) uwzględnienie żołnierzy rezerwy, w tym również NSR, w przedsięwzięciach szkoleniowych – na potrzeby uzupełnieniowe.

Ponadto cykl szkolenia należy dostosować do:

a) głównego zamierzenia szkoleniowego przełożonego kończącego cykl szkolenia, tak aby zasadniczym potencjałem bojowym być w gotowości do uczestnictwa

w tym zamierzeniu (minimum gotowość dwóch trzecich sił potencjału bojowego instytucji),

b) równomiernego obciążenia szkoleniowego oraz zasad stopniowania trudności dla podległych instytucji wojskowych,

c) utrzymania w każdym roku szkoleniowym w gotowości do uczestnictwa w przedsięwzięciach szkoleniowych (kontrolnych) przełożonego oraz innych dowództw wydzielonych sił z WSzW i podległych WKU,

d) zachowania gotowości do podjęcia działań zgodnie z wojennym przeznaczeniem przez podległe instytucje wojskowe.

Cykl szkolenia należałoby rozpoczynać ponownie:

a) po zasadniczych zmianach organizacyjno-strukturalnych WSzW i WKU związanych z przeformowaniem na nowe etaty,

b) zasadniczych zmianach stanowisk etatowych obsad PK.

Wskazane byłyby włączanie (w miarę możliwości):

a) żołnierzy rezerwy do składu ćwiczących (szczególnie obsad PK cz. „W”):

– w czasie realizacji ćwiczeń z dowództwami i sztabami (głównych ćwiczeń kończących cykl szkoleniowy – jako PK cz. „W”) – realizowanych w trzecim roku cyklu,

– w czasie realizacji ćwiczeń dowódczo-sztabowych na mapach oraz treningów sztabowych,

b) żołnierzy NSR:

– w czasie ćwiczeń z dowództwami i sztabami – realizowanych w drugim roku cyklu,

c) osób funkcyjnych (przedstawicieli) pozamilitarnych struktur obronnych oraz przedstawicieli organów administracji publicznej:

– w czasie realizacji ćwiczeń i zajęć w każdym roku.

Zapewniając na poszczególnych szczeblach dowodzenia równomierność obciążenia szkoleniowego ćwiczeniami, należałoby realizować następujące formy ćwiczeń:

a) w WSzW:

– w ramach ćwiczeń z dowództwami i sztabami:

- jedno ćwiczenie dowódczo-sztabowe na mapach w cyklu szkoleniowym,
- nie mniej niż jeden trening sztabowy w roku,

– w ramach ćwiczeń przygotowawczych – przed ćwiczeniem dowódczo-sztabowym na mapach i treningiem sztabowym (naprzemiennie lub stosownie do potrzeb) – następujące przedsięwzięcia przygotowujące do wyższej formy ćwiczeń (selektywnie):

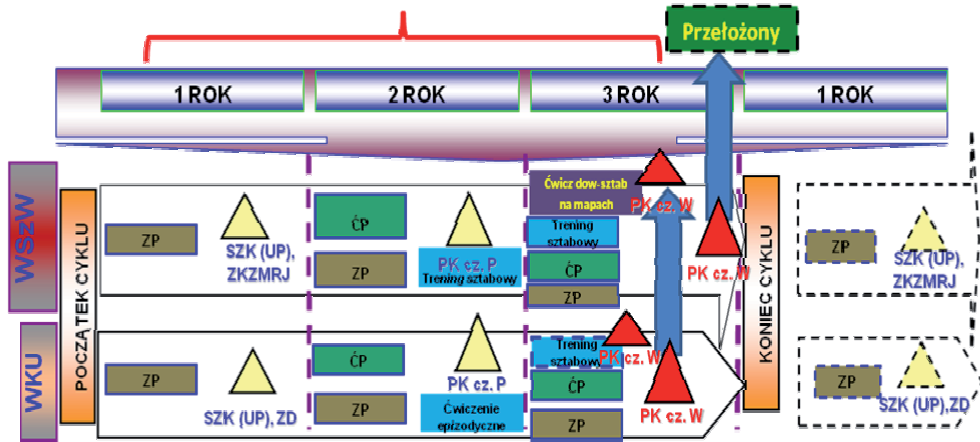
- ćwiczenie epizodyczne,
- ćwiczenie studyjne,
- ćwiczenie grupowe,

– w ramach zajęć przygotowawczych (stosownie do potrzeb) następujące przedsięwzięcia przygotowujące do wyższych form ćwiczeń:

- zajęcia zbiorowe,
- podróż historyczno-geograficzna,
- warsztaty,
- konferencje,

- seminaria,
 - wykłady,
- b) w WKU:
- w ramach ćwiczeń z dowództwami i sztabami:
 - jeden trening sztabowy w cyklu szkoleniowym,
 - w ramach ćwiczeń przygotowawczych – przed treningiem sztabowym (naprzemiennie lub stosownie do potrzeb) – następujące przedsięwzięcia przygotowujące do wyższych form ćwiczeń (selektywnie):
 - ćwiczenie epizodyczne,
 - ćwiczenie grupowe,
 - w ramach zajęć przygotowawczych (stosownie do potrzeb) następujące przedsięwzięcia przygotowujące do wyższych form ćwiczeń:
 - zajęcia zbiorowe,
 - warsztaty,
 - konferencje,
 - seminaria,
 - wykłady.

Ponadto w ramach szkolenia uzupełniającego żołnierzy oraz szkolenia pracowników resortu obrony narodowej należy uwzględnić zagadnienia dotyczące tematyki przysłych ćwiczeń.



Legenda:

ĆP – Ćwiczenie Przygotowawcze

PK – Punkt Kierowania

SZK – System Zarządzania Kryzysowego (elementy)

UP – Układ Pozamilitarny

ZD – Zmiana Dyżurna

ZKZMRJ – Zespół Kierowania Zabezpieczeniem Mobilizacyjnego Rozwinięcia Jednostek Wojskowych

ZP – zajęcia przygotowawcze

Opracowanie własne na podstawie dokumentu doktrynalnego Organizacja szkolenia dowództw i sztabów..., dz. cyt., s. 38.

Rys. 3. Cykl szkolenia na szczeblu TOAW

Ważnym elementem w realizacji procesu szkolenia dowództw i sztabów jest programowanie ćwiczeń, które jest zbiorem zadań i wymogów, ustaleń organizacyjno-metodycznych oraz norm i kalkulacji uwzględniających potrzeby szkoleniowe, zapewniających ciągłość szkolenia organów dowodzenia²⁵. Realizację ćwiczeń w całym cyklu szkolenia należałoby zaplanować tak, aby najwyższą formą ćwiczeń były:

a) w WSzW:

– 1 rok – ćwiczenia z elementami Systemu Zarządzania Kryzysowego WSzW (nieetatowe organy dowodzenia: oficer Dyżurnej Służby Operacyjnej – DSO WSzW i wzmocnienie) oraz elementami kierowania zabezpieczeniem mobilizacyjnego rozwinięcia jednostek i instytucji wojskowych (Zespół Kierowania Zabezpieczeniem Mobilizacyjnego Rozwinięcia Jednostek Wojskowych – ZKZMRJ),

– 2 rok – treningi sztabowe,

– 3 rok – ćwiczenia dowódczo-sztabowe na mapach lub udział w ćwiczeniu przełożonego;

a) w WKU:

– 1 rok – ćwiczenia z elementami Systemu Zarządzania Kryzysowego WKU (nieetatowe organy dowodzenia: osoba funkcyjna WKU pełniąca dyżur telefoniczny i wzmocnienie) oraz elementami kierowania zabezpieczeniem mobilizacyjnego rozwinięcia jednostek i instytucji wojskowych (Zmiana Dyżurna – ZD),

– 2 rok – ćwiczenia przygotowawcze,

– 3 rok – treningi sztabowe lub udział w ćwiczeniu dowódczo-sztabowym przełożonego.

W przypadku udziału w ćwiczeniu przełożonego można zrezygnować z głównego ćwiczenia realizowanego na szczeblu WSzW i WKU w danym roku szkoleniowym. Jednakże nie jest to wskazane w ostatnim roku szkoleniowym danego cyklu. W pozostałych latach należy również rozważyć podchodzić do tej możliwości – szczególnie w przypadku udziału w ćwiczeniu rezerw osobowych. Niemniej jednak w przypadku zaistnienia takiej sytuacji, np. w trzecim roku szkoleniowym, kończącym cykl szkolenia, gdy WSzW nie będzie organizowało ćwiczenia dowódczo-sztabowego na mapach na swoim szczeblu, wówczas WKU będzie zobligowane do przeprowadzenia treningu sztabowego obsadą PK WKU cz. „W”.

W związku z powyższym w ramach procesu programowania ćwiczeń należałoby opracowywać:

a) w WSzW – „Program ćwiczeń WSzW na lata...” – na okres 6 lat,

b) w WKU – „Program ćwiczeń WKU na lata...” – na okres 3 lat.

Należy aktualizować „Programy ćwiczeń...” corocznie.

Czas trwania ćwiczeń powinien odpowiadać potrzebom zrealizowania głównych założeń i zagadnień szkoleniowych. Może on zostać określony (uszczegółowiony) przez kierownika ćwiczenia, który dostosowuje go do ćwiczącego szczebla, osiągnięcia zakładanych celów i efektów szkoleniowych, możliwości technicznych,

²⁵ Tamże, s. 17.

zabezpieczenia logistycznego oraz innych okoliczności warunkujących właściwą realizację przedsięwzięcia. Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, czas trwania poszczególnych form ćwiczeń nie może być krótszy i powinien wynosić:

1. ćwiczenia z dowództwami i sztabami:
 - a) ćwiczenie dowódczo-sztabowe na mapach – 5 dób, w tym część główna – 3 doby,
 - b) trening sztabowy – 1 dzień (realizowany w godzinach służbowych),
2. zajęcia przygotowawcze – 2–4 godziny (realizowane w godzinach służbowych),
3. ćwiczenia przygotowawcze – 5–8 godzin (realizowane w godzinach służbowych).

Zgodnie z dokumentami doktrynalnymi, nieodzownym elementem w realizacji szkolenia dowództw i sztabów jest zgrywanie systemów walki. Obecnie w SZ RP występują następujące systemy walki:

1. dowodzenia,
2. rozpoznania,
3. rażenia,
4. wsparcia inżynierskiego,
5. obrony przed bronią masowego rażenia,
6. obrony przeciwlotniczej,
7. zabezpieczenia logistycznego,
8. zabezpieczenia medycznego²⁶.

Proces zgrywania systemów walki w TOAW należałoby realizować w połączeniu z realizacją szkolenia dowództw i sztabów oraz podczas udziału w przedsięwzięciach szkoleniowych przełożonego. Cykl zgrywania systemów walki na poziomie WSzW i WKU powinien pokrywać się z cyklem szkolenia. Wobec powyższego zgrywanie systemów walki należałoby realizować w trzech etapach:

1. etap I – zainicjowanie/doskonalenie funkcjonowania zgrywania systemów walki – forma planistyczna,
2. etap II – doskonalenie/utrzymanie funkcjonowania systemów walki – forma planistyczna,
3. etap III – doskonalenie/sprawdzenie funkcjonowania systemów walki – forma planistyczna/praktyczna.

Początkiem cyklu zgrywania systemów walki powinien być początek roku kalendarzowego – szkoleniowego (następującego po ostatnim roku zgrywania systemów walki w poprzednim cyklu). W TOAW systemy zgrywania walki należałoby podzielić na:

1. system główny (system dowodzenia – priorytetowy),
2. systemy pozostałe (system rozpoznania, system obrony przed BMR, system obrony przeciwlotniczej, system zabezpieczenia logistycznego).

²⁶ Instrukcja zgrywania systemów walki w SZ RP (DD/7.1.2), Szkol. 847/2011, s. 6.

W związku z powyższym zaleca się, aby w ramach określonych systemów zgrywania walki były zgrywane następujące podsystemy:

1. system dowodzenia:
 - a) podsystem organizacji dowodzenia,
 - b) podsystem procesu dowodzenia,
 - c) podsystem środków dowodzenia,
2. system rozpoznania:
 - a) podsystem rozpoznania ogólnowojskowego – osobowego,
3. system obrony przed bronią masowego rażenia:
 - a) podsystem kierowania,
 - b) podsystem wykrywania skażeń,
 - c) podsystem ochrony przed skażeniami,
4. system obrony przeciwlotniczej:
 - a) podsystem powszechnej OPL,
5. system zabezpieczenia logistycznego:
 - a) podsystem kierowania,

Zgrywanie systemów walki w TOAW należałoby realizować w cyklu trzyletnim w formie:

1. planistycznej – polegającej na zgraniu systemów w zakresie planistycznym w ramach realizowanych przedsięwzięć szkoleniowych (ćwiczeń) na szczeblu TOAW, w tym ćwiczeń realizowanych przez przełożonego;

2. praktycznej – polegającej na zgraniu podsystemów systemu dowodzenia – realizowanej w każdym roku danego cyklu zgrywania systemów walki – w ramach głównych ćwiczeń realizowanych na szczeblu WSzW i WKU lub w ćwiczeniach prowadzonych przez przełożonego, w tym realizowanych z udziałem rezerw osobowych.

Systemy walki powinny być zgrywane w zakresie:

1. bezpośrednim – realizowanym z podległymi WKU,
2. pełnym – realizowanym na poziomie dowodzenia WSzW i WKU.

Proces przygotowania i realizacji ćwiczeń na szczeblu TOAW

Proces przygotowania ćwiczenia to realizacja szeregu zamierzeń planistycznych, organizacyjnych i szkoleniowych zapewniających przygotowanie ćwiczenia oraz osiągnięcie zakładanych celów szkoleniowych.

Na szczeblu WSzW i WKU przygotowanie do ćwiczenia powinno być realizowane w trakcie odpraw planistycznych, na których prezentuje się efekty pracy zespołu autorskiego. Szef zespołu autorskiego powinien określić ilość, miejsce i czas przeprowadzenia odpraw planistycznych niezbędnych do opracowania dokumentacji ćwiczenia.

Przygotowanie dokumentacji do ćwiczenia powinno się odbywać w trakcie następujących zasadniczych odpraw planistycznych:

1. przedwstępna odprawa planistyczna (POP), której głównym celem powinno być wypracowanie wstępnego projektu Koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia;

2. wstępna odprawa planistyczna (WOP), której zasadniczym celem powinno być opracowanie ostatecznej wersji Koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia oraz skierowanie jej do zatwierdzenia, a także wypracowanie wytycznych (instrukcji) do opracowania dokumentów wchodzących w skład Planu przeprowadzenia ćwiczenia oraz dodatkowych dokumentów koniecznych do rozpoczęcia procesu planowania ćwiczenia;

3. główna odprawa planistyczna (GOP), której priorytetem powinno być kontynuowanie prac nad dokumentacją Planu przeprowadzenia ćwiczenia, a ponadto:

- a) zatwierdzenie struktury organizacyjnej sztabu kierownictwa ćwiczenia,
- b) finalizacja organizacji przedsięwzięć związanych z ustaleniem miejsca przeprowadzenia ćwiczenia oraz organizacją systemu dowodzenia i łączności,
- c) ustalenie wymagań wobec poszczególnych ćwiczących,
- d) przegląd opracowanych przez zespół autorski planów i dokumentów ćwiczenia;

4. końcowa odprawa planistyczna (KOP), której zasadniczym celem powinno być zakończeniem prac nad:

- a) dokumentacją Planu przeprowadzenia ćwiczenia,
- b) procedurami dokonania oceny ćwiczenia i wykonania dokumentów sprawozdawczych.

Dodatkowo uszczegółowienie pewnych kwestii związanych z procesem planowania i przygotowania ćwiczeń może być realizowane w ramach organizowanych warsztatów i spotkań roboczych. Celem ich powinno być m.in. uszczegółowienie oraz zintensyfikowanie prac związanych z opracowaniem dokumentacji niezbędnej do przeprowadzenia ćwiczenia.

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, przygotowanie ćwiczeń na szczeblu TOAW powinno obejmować:

1. opracowanie wytycznych do ćwiczenia,
2. wydanie rozkazu w sprawie przygotowania ćwiczenia,
3. opracowanie i zatwierdzenie koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia,
4. przeprowadzenie rekonesansu miejsca (rejonu ćwiczenia) oraz opracowanie dokumentów wyjściowych do uruchomienia procesu planowania działań,
5. opracowanie dokumentacji wchodzącej w skład Planu przeprowadzenia ćwiczenia (sytuacji wyjściowej na pierwszy dzień ćwiczenia, rozkazu, zarządzenia, planu szkolenia kierownictwa ćwiczenia, zarysu dynamiki walki, planu podawania wiadomości, planu łączności, planu pracy osób funkcyjnych kierownictwa, planu zabezpieczenia działań i innych dokumentów uruchamiających proces decyzyjny i planowania działań),
6. dokonanie przeglądu zgodności treści opracowanej dokumentacji ćwiczenia,
7. wydanie rozkazu organizacyjnego w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia,
8. przygotowanie kierownictwa, ćwiczących i miejsc (rejonów) ćwiczeń,
9. zorganizowanie zabezpieczenia logistycznego i omówienie ćwiczenia.

Przygotowanie ćwiczenia rozpoczyna się z chwilą wydania wytycznych w sprawie przygotowania ćwiczenia.

Proces przygotowania ćwiczeń na szczeblu TOAW nie powinien być krótszy niż:

1. w WSzW – 3 miesiące,
2. w WKU – 2 miesiące.

W procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń powinno się przyjmować następujące zasady organizacyjne, iż kierownikami ćwiczeń (jako głównych przedsięwzięć szkoleniowych w danym roku) powinni być:

1. Szef (w WSzW) – ćwiczenia dowódczo-sztabowego na mapach, treningu sztabowego (wieloszczeblowego, dwuszczeblowego),
2. Wojskowy Komendant Uzupełnień (w WKU) – treningu sztabowego, ćwiczenia epizodycznego i grupowego.

W pozostałych ćwiczeniach na kierowników mogą być wyznaczane osoby funkcyjne według decyzji Szefa i Wojskowego Komendanta Uzupełnień.

W zakresie opracowania dokumentacji do ćwiczeń dowódczo-sztabowych na mapach oraz treningów sztabowych proponuje się opracowanie następujących dokumentów:

1. Dokumenty przygotowania ćwiczenia:
 - a) Wytyczne do ćwiczenia,
 - b) Rozkaz w sprawie przygotowania ćwiczenia,
 - c) Koncepcja przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia,
 - d) Rozkaz organizacyjny w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia,
 - e) Dokumentacja z przeprowadzonych odpraw do ćwiczenia,
 - f) Plan szkolenia kierownictwa ćwiczenia.
2. Dokumenty prowadzenia ćwiczenia:
 - a) dokumenty uruchamiające proces planowania i prowadzenia działań (rozkazy, zarządzenia, inne),
 - b) plany odpraw (informacyjna, koordynacyjna, decyzyjna),
 - c) Sytuacja wyjściowa na pierwszy dzień ćwiczenia,
 - d) Plan pracy kierownictwa ćwiczenia i Plan przebiegu ćwiczenia,
 - e) Plan podawania wiadomości,
 - f) dzienniki działań,
 - g) mapy sytuacyjne.
3. Dokumenty oceny, omówienia i sprawozdania z ćwiczenia:
 - a) Wytyczne w zakresie oceny ćwiczenia i ćwiczących,
 - b) Omówienie końcowe (Omówienie wstępne, Omówienie końcowe),
 - c) Sprawozdanie z ćwiczenia.

W zakresie opracowania dokumentacji do ćwiczeń przygotowawczych proponuje się opracowanie następujących dokumentów:

1. w zakresie ćwiczeń jako głównych przedsięwzięć szkoleniowych w danym roku szkoleniowym:
 - a) dokumenty przygotowania ćwiczenia:
 - Wytyczne do przygotowania ćwiczenia epizodycznego,

- Rozkaz organizacyjny w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia epizodycznego (oddzielnie) lub jako punkt w rozkazie dziennym,
- Koncepcja metodyczno-taktyczna (koncepcja taktyczna – według potrzeb) przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia,
- b) dokumenty prowadzenia ćwiczenia:
 - Plan pracy kierownictwa ćwiczenia i plan przebiegu ćwiczenia,
 - Opracowanie metodyczne ćwiczenia (według potrzeb),
 - Plan podawania wiadomości w formie opisowej (według potrzeb),
- c) dokumenty oceny, omówienia i sprawozdania z ćwiczenia:
 - Omówienie wstępne,
 - Sprawozdanie końcowe;

2. w zakresie ćwiczeń przygotowujących do wyższej formy ćwiczenia (treningu sztabowego):

- a) dokumenty przygotowania ćwiczenia:
 - Wytyczne do przygotowania ćwiczenia epizodycznego,
 - Rozkaz organizacyjny w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia epizodycznego lub jako punkt w rozkazie dziennym,
- a) dokumenty prowadzenia ćwiczenia:
 - Plan pracy kierownictwa ćwiczenia i plan przebiegu ćwiczenia,
 - Opracowanie metodyczne ćwiczenia (według potrzeb),
- a) dokumenty oceny, omówienia i sprawozdania z ćwiczenia:
 - Omówienie wstępne.

Zasadniczym dokumentem przygotowania ćwiczenia powinna być Koncepcja przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia. Koncepcje ćwiczeń powinny być przedstawiane do zatwierdzenia przed rozpoczęciem ćwiczenia nie później niż:

1. WSzW – 2 miesiące,
2. WKU – 1 miesiąc.

Koncepcję ćwiczeń powinni zatwierdzać przełożeni kierowników realizowanych ćwiczeń. Tryb zatwierdzania koncepcji ćwiczenia przez WSzW i podległe WKU należy realizować następująco:

1. w WSzW:
 - a) na dwa tygodnie przed terminem zatwierdzenia koncepcji planowanego przez WSzW ćwiczenia przesłać ją w wersji elektronicznej na adres przełożonego (służbowego) kierownika ćwiczenia (osób wskazanych),
 - b) po dokonaniu analizy przesłanej koncepcji zostanie ona odesłana na adres zwrotny celem wprowadzenia uwag i ewentualnych korekt,
 - c) następnie kierownik ćwiczenia w formie prezentacji multimedialnej przedstawi koncepcję przeprowadzenia ćwiczenia przełożonemu (służbowemu) w terminie zgodnym z trybem zatwierdzenia koncepcji (według decyzji przełożonego),
 - d) po przedstawieniu koncepcji nastąpi jej zatwierdzenie.
2. w WKU:
 - a) na dwa tygodnie przed terminem zatwierdzenia koncepcji planowanego przez WKU ćwiczenia przesłać ją w wersji elektronicznej na adres przełożonego (służbowego) kierownika ćwiczenia,

- b) po dokonaniu analizy przesłanej koncepcji zostanie ona odesłana na adres zwrotny WKU celem wprowadzenia uwag i ewentualnych korekt,
- c) następnie kierownik ćwiczenia w formie prezentacji multimedialnej przedstawi koncepcję przeprowadzenia ćwiczenia przełożonemu (służbowemu) w terminie zgodnym z trybem zatwierdzenia koncepcji (według decyzji przełożonego),
- d) po przedstawieniu koncepcji nastąpi jej zatwierdzenie.

Pozostałe dokumenty przygotowania, prowadzenia i omówienia ćwiczenia należy opracowywać stosownie do potrzeb (zgodnie z punktami zawartymi w dokumentach doktrynalnych normujących problematykę przygotowania i prowadzenia ćwiczeń). W punktach, które nie są realizowane, zapisuje się „nie dotyczy”.

W czasie udziału w ćwiczeniu przełożonego, po otrzymaniu rozkazu organizacyjnego do ćwiczenia, należy opracować rozkaz w sprawie uczestnictwa w ćwiczeniu, w którym trzeba zawrzeć elementy organizacyjne dotyczące udziału w ćwiczeniu, bezpieczeństwa informacji oraz zabezpieczenia teleinformatycznego i logistycznego ćwiczenia.

Prowadzenie ćwiczenia jest najważniejszym etapem ćwiczenia zarówno dla kierownictwa, jak i ćwiczących. Prowadząc ćwiczenie, przez realizację kolejnych zadań wynikających z planu przeprowadzenia ćwiczenia osiąga się założone cele. Wszystkie przedsięwzięcia oraz działalność ćwiczących i kierownictwa podporządkowane są planowemu realizowaniu poszczególnych etapów (zagadnień) w celu osiągnięcia założonych celów szkoleniowych w ćwiczeniu. Charakter i zakres zagadnień szkoleniowych zależy od ćwiczącego szczebla dowodzenia, rozmachu ćwiczenia oraz zakresu problematyki będącej przedmiotem ćwiczenia.

W ramach prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych na mapach i treningów sztabowych powinny być realizowane następujące etapy i przedsięwzięcia:

1. etap I – część przygotowawcza ćwiczenia:
 - a) przeprowadzenie ćwiczeń i zajęć poprzedzających ćwiczenie główne (trening sztabowy, ćwiczenie epizodyczne, zajęcia zbiorowe, konferencja itp.),
 - b) przekazanie wstępnych wytycznych ćwiczącym dotyczących przygotowania ćwiczenia,
 - c) osiągnięcie gotowości do ćwiczenia;
2. etap II – część wstępna – rozruch ćwiczenia:
 - a) rozpoczęcie ćwiczenia (rozruch ćwiczenia) – może być w formie „mini-ćwiczenia”,
 - b) sprawdzenie systemów teleinformatycznych i obiegu informacji,
 - c) sprawdzenie rozmieszczenia miejsc pracy kierownictwa i obsad ćwiczących,
 - d) sprawdzenie oprzyrządowania obsad zespołów funkcjonalnych oraz znajomości przez nich stałych procedur operacyjnych,
 - e) zapoznanie z sytuacją wyjściową;
3. etap III – część główna ćwiczenia:
 - a) zapoznanie się z otrzymanym zadaniem,
 - b) przeprowadzenie odprawy informacyjnej,
 - c) ustalenie zakresu działań wynikających z otrzymanego zadania,

- d) planowanie i realizacja określonych przedsięwzięć i zadań (rozpoczęcie prac nad opracowaniem wariantów działania, koncepcji, innych),
- e) wydanie określonych dokumentów rozkazodawczych,
- f) prowadzenie dalszych działań (np. opracowywanie wariantów działania, innych prac),
- g) przeprowadzenie odprawy koordynacyjnej,
- h) przeprowadzenie odprawy decyzyjnej,
- i) wydanie dokumentów rozkazodawczych,
- j) przeprowadzenie symulacji lub synchronizacji działań,
- k) realizacja przedsięwzięć wynikających z dokumentów rozkazodawczych lub gry wojennej,
- l) sprawdzenie efektów dotychczasowego planowania i postawienia zadań oraz sposobu ich wprowadzenia w życie – kontrola;

4. etap IV – część końcowa ćwiczenia:

- a) przeprowadzenie omówienia wstępnego („debaty na gorąco”),
- b) rozliczenie sił i środków biorących udział w ćwiczeniu,
- c) złożenie meldunków o zabezpieczeniu sił i środków, w tym rozliczeniu dokumentacji, w tym niejawnej oraz zakończenie ćwiczenia.

W ramach ćwiczeń przygotowawczych powinny być realizowane następujące etapy (części) i przedsięwzięcia:

1. etap I – część wstępna ćwiczenia:

- a) sprawdzenie obiegu informacji, rozmieszczenia miejsc pracy oraz ich oprzyrządowania,
- b) osiągnięcie gotowości do ćwiczenia,
- c) zapoznanie z sytuacją wyjściową;

2. etap II – część główna ćwiczenia:

- a) zapoznanie z otrzymanym zadaniem,
- b) ustalenie zakresu działań wynikających z otrzymanego zadania,
- c) planowanie i realizacja określonych przedsięwzięć i zadań (np. rozpoczęcie prac nad opracowaniem wariantów działania, innych),
- d) wydanie określonych dokumentów rozkazodawczych, innych,
- e) sprawdzenie efektów dotychczasowego działania – kontrola;

3. etap III – część końcowa ćwiczenia:

- a) przeprowadzenie omówienia ćwiczenia, w tym:
- b) podanie stopnia realizacji celu zajęć,
- c) podanie ostatecznego poglądu na te zagadnienia, co do których wypowiedziano różne zdania,
- d) uwypuklenie głównych problemów występujących w ćwiczeniu z jednoczesnym pogłębionym naświetleniem strony teoretycznej lub praktycznej zagadnienia,
- e) podanie oceny przygotowania i uzyskanych przez ćwiczących ocen (stopni) – zwłaszcza negatywnych,
- f) postawienie zadań uzupełnienia wiadomości słabo opanowanych,
- g) rozliczenie sił i środków biorących udział w ćwiczeniu,

h) złożenie meldunków o zabezpieczeniu sił i środków, w tym rozliczeniu dokumentacji niejawnej oraz zakończeniu ćwiczenia.

Kierownictwo ćwiczenia stanowi zasadniczy element w strukturze organizacyjnej każdego ćwiczenia. Każda struktura organizacyjna stanowi modelowe rozwiązanie i może być dostosowana każdorazowo do indywidualnych potrzeb każdego ćwiczenia, które wynikają z realizowanej problematyki szkoleniowej, struktury organizacyjnej i ćwiczących szczebli dowodzenia. „Skład kierownictwa zależy od rodzaju ćwiczenia, jego rozmachu, liczby ćwiczących, założonych celów szkoleniowych oraz szczebla organizacyjnego dowództwa (kierownictwa) prowadzącego ćwiczenie. Liczba osób funkcyjnych kierownictwa powinna być ograniczona do niezbędnego minimum, zapewniającego właściwe warunki do przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia”²⁷.

W ćwiczeniach realizowanych na szczeblu TOAW modelowy skład struktury organizacyjnej kierownictwa ćwiczenia powinien przedstawiać się następująco:

1. kierownik ćwiczenia,
2. szef Sztabu Kierownictwa Ćwiczenia,
3. Zespół Analizy, Oceny i Omówienia,
4. Zespół Zabezpieczenia Teleinformatycznego,
5. Zespół Podawania Wiadomości,

W zależności od sytuacji oraz możliwości mogą być powołane inne zespoły bądź specjaliści.

Zakończenie i archiwizacja ćwiczeń na szczeblu TOAW

Sprawozdawczość z ćwiczenia i jego omówienie są końcowymi etapami procesu przygotowania i realizacji ćwiczenia. Celem tych etapów jest uzyskanie jak największego pożytku z włożonej pracy w procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczenia.

Przy analizie tego przedsięwzięcia, w tym realizowanych w jego ramach kolejnych zagadnień szkoleniowych, dokonuje się oceny poziomu wyszkolenia poszczególnych osób i zespołów ćwiczących w kolejnych etapach (fazach) ćwiczenia oraz ich zdolność do realizacji zadań zgodnie z przeznaczeniem.

Dodatkowym istotnym elementem każdego ćwiczenia jest jego ocena. Polega ona na oficjalnym ustosunkowaniu się kierownictwa oraz ćwiczącej kierowniczej kadry do stopnia osiągnięcia założonych w ćwiczeniu celów i zagadnień szkoleniowych.

W celu uzyskania wiarygodnych informacji z całego procesu przygotowania i prowadzenia ćwiczenia należy zastosować odpowiedni system analityczno-sprawozdawczy, który powinien zawierać następujące zasadnicze elementy:

²⁷ Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń, dz. cyt., s. 38.

1. omówienie ćwiczenia (wstępne i końcowe),
2. sprawozdanie z ćwiczenia²⁸.

Na szczeblu WSzW i WKU zasadne jest, aby funkcjonował następujący system analityczno-sprawozdawczy (dotyczy prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych na mapach i treningów sztabowych):

1. omówienie wstępne – tzw. „debata na gorąco” – organizowane i prowadzone bezpośrednio po zakończeniu ćwiczenia ze wszystkimi uczestnikami ćwiczenia,

2. omówienie końcowe – organizowane nie później niż w terminie 7 dni od przeprowadzenia omówienia wstępnego z kierowniczą kadrą ćwiczenia (szefami zespołów funkcjonalnych, szefami zespołów kierownictwa ćwiczenia, innymi osobami pełniącymi ważne funkcje i realizującymi istotne zadania w trakcie ćwiczenia – wskazanymi przez kierownictwo ćwiczenia),

3. sprawozdanie z ćwiczenia – opracowane zgodnie ze wzorami sprawozdań obowiązujących w siłach zbrojnych, przesyłane do przełożonego oraz ćwiczących instytucji w terminie do 14 dni od omówienia końcowego ćwiczenia.

Nie mniej ważnym elementem składowym procesu analityczno-sprawozdawczego jest kontrola i ocena ćwiczenia. Jest to proces, w wyniku którego uzyskuje się rzeczywisty obraz poziomu przygotowania zespołu autorskiego i wyszkolenia ćwiczących.

W zależności od rozmachu i rangi ćwiczenia powinno się dokonać końcowej oceny ćwiczenia po przeprowadzeniu tzw. sesji dyskusyjnej, podczas której szczegółowo analizowany jest przebieg ćwiczenia, osiągnięte rezultaty oraz niedociągnięcia i błędy, jakie zostały popełnione w czasie prowadzenia ćwiczenia przez jego uczestników.

W ramach oceny ćwiczenia należy stosować czterostopniową skalę oceniania:

1. ocena bardzo dobra – gdy wszystkie zagadnienia zostały zrealizowane właściwie, mogą występować niewielkie uwagi (niedociągnięcia), lecz są one nieistotne z punktu widzenia osiągniętego efektu szkoleniowego;

2. ocena dobra – proces planowania i realizowania przedsięwzięć (prowadzenia działań) został zorganizowany i przebiegał sprawnie, a występujące niedociągnięcia nie zakłóciły procesu dowodzenia; zadania stawiane były w terminach, które umożliwiały ich wykonanie;

3. ocena dostateczna – w całym procesie dowodzenia występują niedociągnięcia; podjęte decyzje nie w pełni odpowiadają zamiarowi przełożonego, a dokumenty zawierają uchybienia; występują opóźnienia w realizacji zadań; jednakże mimo niedociągnięć możliwe jest osiągnięcie celu;

4. ocena niedostateczna – proces dowodzenia przebiega niewłaściwie, dokumenty są niespójne i niepoprawne; zadania zostały postawione nieterminowo, a ich wykonanie jest niemożliwe²⁹.

²⁸ Tamże, s. 53.

²⁹ J. Wołęjszo, *Metodyka...*, dz. cyt., s. 139–141.

Elementem kończącym każde ćwiczenie jest przeprowadzenie archiwizacji, to znaczy złożenie wszystkich dokumentów z ćwiczenia do teczki przedmiotowej. Archiwizację należy realizować zgodnie z następującymi wymogami:

1. teczkę tematyczną wykonywać dla każdego ćwiczenia według układu:
 - a) część I – dokumenty przygotowania ćwiczenia,
 - b) część II – dokumenty prowadzenia ćwiczenia,
 - c) część III – dokumenty oceny, omówienia i sprawozdania z ćwiczenia,
2. dokumentację przechowywać z okresu obejmującego bieżący i poprzedni rok,
3. z chwilą przesłania sprawozdania końcowego z ćwiczenia zamknąć dokumentację (teczkę ćwiczenia) oraz zdeponować ją w kancelarii tajnej,
4. przedsięwzięcia powinny zostać zakończone w terminie nie później niż w ciągu 30 dni od zakończenia ćwiczenia.

Zakończenie

Właściwy poziom wyszkolenia jest jednym z głównych kryteriów określających wymagane zdolności i stan przygotowania danej jednostki organizacyjnej SZ RP do realizacji określonych zadań zgodnie z jej przeznaczeniem. Obecnie funkcjonujące założenia doktrynalne systemu szkolenia SZ RP wprowadzie normują zasady realizacji tego procesu, lecz określają je zbyt ogólnie, kierując do wszystkich rodzajów sił zbrojnych. Wiadome jest, że nie jest możliwe zastosowanie jednolitych unormowań na wszystkich szczeblach i poziomach dowodzenia.

Wprawdzie wydanych zostało kilka fachowych wydawnictw w tym zakresie, jednakże odnoszą się one do konkretnego poziomu szczebla dowodzenia (rodzaju SZ), a zawarte w nich treści mogą co najwyżej zostać wykorzystane w sposób ograniczony i wybiórczy. Taki stan powodowany jest różnymi okolicznościami, m.in. charakterem, w tym misją, przeznaczeniem, strukturą organizacyjną oraz możliwościami technicznymi i innymi uwarunkowaniami jednostek organizacyjnych. Dlatego też wiele jednostek i instytucji wojskowych wprowadza własne regulacje (rozkazy, wytyczne) w tym zakresie. Taki stan powoduje wiele rozbieżności oraz nadinterpretacji, co prowadzi do braku spójności w realizacji procesu szkolenia dowództw i sztabów na wielu poziomach i szczeblach dowodzenia – od dłuższego czasu również m.in. w TOAW.

Choć wszystkie instytucje wojskowe stanowiące terenowe organy administracji wojskowej są zaliczane w siłach zbrojnych do jednostek organizacyjnych poziomu taktycznego, w ramach którego określono (w dokumentach doktrynalnych i innych wydawnictwach) regulacje dotyczące realizacji adekwatnych do niego przedsięwzięć szkoleniowych, to z całą pewnością pod wieloma względami różnią się one od typowych jednostek operacyjnych czy nawet wsparcia. Taki stan rzeczy wpłynął m.in. na różnorodność, a czasami wręcz spowodował zakłócenia i brak możliwości zorganizowania i przebiegu procesu planowania, organizowania i prowadzenia

ćwiczeń, w tym zajęć oraz innych przedsięwzięć szkoleniowych realizowanych na szczeblu WSzW i WKU.

Dlatego też zamiarem i ideą tego opracowania jest przede wszystkim ujednoczenie i unormowanie najważniejszych kwestii w obszarze szkolenia dowództw i sztabów na szczeblu TOAW. Oczywiście nie jest to kompleksowe i pełne rozwiązanie, ale z całą pewnością stanowi ono grunt do podejmowania dalszych wysiłków i prac w celu dalszego rozważenia i udoskonalania powyższej problematyki w TOAW.

Należy jeszcze raz przypomnieć, że osoby funkcyjne na szczeblu TOAW są odpowiedzialne za wyszkolenie i zgranie podległych stanów osobowych oraz komórek wewnętrznych w tych instytucjach. Ich zadaniem jest przygotowanie, a następnie doskonalenie podległych stanów osobowych stosownie do treści zadań, charakteru i przeznaczenia instytucji wojskowych (podległych komórek). Stąd ciąży na nich – stosownie do posiadanych kompetencji – ogromna odpowiedzialność za właściwą i efektywną realizację całego procesu szkolenia. Dlatego aby mogły właściwie go realizować, są zobligowane przede wszystkim do wykorzystywania i opierania się na właściwych i jednoznacznych regulacjach normatywnych w obszarze szkolenia dowództw i sztabów. Ponadto muszą uprzednio same zostać odpowiednio przygotowane. Dokonać tego mogą wyłącznie przez dobre przygotowanie i osiągnięcie wysokiego poziomu wyszkolenia.

Przyjęty w pracy cel i ogólny problem badawczy sprowadzony do pytania: czy obecne rozwiązania systemowe w zakresie szkolenia dowództw i sztabów SZ RP są dostosowane w pełnym wymiarze do szczebla organizacyjnego WSzW i WKU, odpowiedział i zarazem wykazał, że obecnie problematyka szkolenia dowództw i sztabów na szczeblu TOAW nie jest unormowana w żadnym dokumencie normatywnym.

Ponadto sformułowane problemy szczegółowe w postaci pytań wykazały ogromne braki w tym względzie. Odpowiedzi na nie zostały wyartykułowane i zdefiniowane, a ich szczegółowe rozwiązania zostały zaproponowane w poszczególnych rozdziałach niniejszego opracowania. Przedstawione w dokumencie unormowania dotyczące organizacji szkolenia dowództw i sztabów na szczeblu WSzW i WKU są wynikiem doświadczeń i prac podejmowanych w tym zakresie, których celem było i jest dostosowanie i udoskonalenie dotychczas funkcjonujących rozwiązań i przenieś ich na szczebel TOAW. Dlatego też zawarte w dokumencie treści stanowią efekt poszukiwań rozwiązań modelowych, wychodzących naprzeciw istniejącemu systemowi szkolenia oraz przyszłym potrzebom szkoleniowym.

Niniejsze opracowanie proponuje pewne ogólne regulacje na szczeblu WSzW i WKU, aczkolwiek w niektórych obszarach (mimo że opracowanie nie ma charakteru instrukcyjnego) dość uszczegółowione. Ponadto wskazuje również kierunki i daje podstawy do podejmowania kolejnych inicjatyw w tym zakresie.

Zawarte w dokumencie rozwiązania mogą zapewnić właściwy przebieg procesu przygotowania i prowadzenia szkolenia dowództw i sztabów na szczeblu WSzW i WKU zgodnie z ich przeznaczeniem oraz warunki organizacyjne umożliwiające osiągnięcie zakładanych efektów szkoleniowych.

Zaprezentowane unormowania stanowią propozycje, które można zastosować w całości bądź po zweryfikowaniu dokonać ich modyfikacji. Wynikają one będą zapewne z rozwoju sytuacji oraz przyszłych wyzwań, a także konieczności dostosowania przedmiotowej problematyki do zmian organizacyjno-strukturalnych oraz procedur wprowadzanych w Siłach Zbrojnych RP.

Bibliografia

- Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, Warszawa 2013.
- Decyzja nr 218/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 6 czerwca 2014 r. w sprawie planowania i rozliczania działalności w resorcie obrony narodowej.
- Doktryna działań połączonych D/01(C), Szkol.813/2009.
- Doktryna prowadzenia operacji połączonych DD-3(B), Szkol. 918/2015.
- Doktryna szkolenia Sił Zbrojnych RP (DD/7 A), Szkol. 837/2010.
- Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych DT-3.2.2, Szkol. 884/2014.
- Działalność szkoleniowo-metodyczna w SZ RP (wyd. II), AON, Warszawa 2015.
- Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w SZ RP (DD/7.1.1 A) + Uzupełnienie, Szkol. 839/2010.
- Instrukcja o szkoleniu rezerw osobowych i jednostek wojskowych po ich mobilizacyjnym rozwinięciu, Sygn. Szkol. 840/2011.
- Instrukcja zgrywania systemów walki w SZ RP (DD/7.1.2) + Uzupełnienie, Szkol. 847/2011.
- Jednolite procedury działalności bieżącej w SZ RP (Decyzja nr 124/Org/DGRSZ Ministra Obrony Narodowej z 24.03.2015), Warszawa 2015.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997r., Dz. U. z dnia 16 lipca 1997 r., Nr 78, poz. 483, art. 26.
- Leśniewski Z., *Doskonalenie kadr w organizacjach wojskowych. Wybrane zagadnienia problematyki obronnej*, Sygn. AON 6054/11, Warszawa 2012.
- Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczenia z wojskami, AON, Warszawa 2005.
- Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych, AON, Warszawa 2007.
- Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń przygotowawczych (dowództw i sztabów), AON, Warszawa 2007.
- Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń z dowództwami, AON, Warszawa 2005.
- Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w SZ RP (DD/7.1A)+Uzupełnienie, Szkol. 838/2010.
- Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych DD/3.2.5, DWLąd. Wewn. 96/2007.
- Podręcznik dowódcy batalionu*, AON, Warszawa 2006.
- Podręcznik oficera sztabu*, AON, Warszawa 2009.
- Program szkolenia pododdziałów zawodowych wojsk pancernych i zmechanizowanych, Sygn. DWLąd. Wewn. 203/2013, Warszawa 2013.
- Regulamin działań wojsk lądowych, DWLąd., Wewn. 115/2008.
- Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2014.
- System dowodzenia SZ RP (DD/6.1(B), Szt. Gen. 1668/2014.

Wołęjszo J., Kręcikij J., *Podstawy dowodzenia*, AON, Warszawa 2007.

Wołęjszo J., *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń z dowództwami*, AON, Warszawa 2005.

Wybrane problemy przygotowania i realizacji ćwiczeń sojuszniczych NATO, AON, Warszawa 2003.

Wytyczne specjalistyczne Zastępcy Szefa Inspektoratu – Szefa Sztabu z dnia 13 czerwca 2011 roku normujące szkolenie dowództw i sztabów w Inspektoracie Wsparcia SZ.

Zasady planowania operacyjnego w SZ RP, Szt. Gen. 1553/2003.

Zasady przygotowania i opracowania zasadniczych dokumentów rozkazodawczych, Szt. Gen. 1541/2002.

ORGANISATION OF COMMAND AND STAFF TRAINING AT TERRITORIAL ORGANS OF MILITARY ADMINISTRATION LEVEL

Abstract

The article presents the organisation of command and staff training at the level of territorial organs of military administration. There have been general assumptions presented of the implementation of projects in the training of command and staff, including issues deciding about the essence, content and objectives of command and staff training at the level of Voivodeship Military Staff and Military Conscription and Recruiting Headquarters³⁰. In addition, there have been proposed types, forms, criteria and models of exercises and indicated organisational assumptions in the process of implementing, monitoring, evaluation and course completion exercises with commands and staffs at territorial organs of military administration. Specific rules have also been determined for coordinating combat systems. Presented proposals and variants in the area of conducting exercises with commands and staffs have a conceptual dimension. They can be used in training activity at this level. They can also provide a basis for further discussion in this spectrum of activities.

Key words: territorial organs of military administration, the process of training, the exercises with commands and staffs

³⁰ Tłumaczenie na podstawie: K. Czekiereda, *Wielki słownik wojskowy polsko-angielski angielsko-polski na CD*, 2006.