

Zbigniew Leśniewski

ORCID: 0000-0003-1694-4834

## Kierunki rozwoju Sił Zbrojnych i ich implikacje szkoleniowe

Rozpoczynając tak artykuł dotyczący problematyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (SZ RP) warto przypomnieć, że:

Rzeczpospolita Polska jest dobrem wspólnym wszystkich obywateli<sup>1</sup>.

Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju<sup>2</sup>.

Obowiązkiem obywatela polskiego jest wierność Rzeczypospolitej Polskiej oraz troska o dobro wspólne<sup>3</sup>.

Każdy ma obowiązek przestrzegania prawa Rzeczypospolitej Polskiej<sup>4</sup>.

Każdy jest obowiązany do ponoszenia ciężarów i świadczeń publicznych<sup>5</sup>.

Obowiązkiem obywatela polskiego jest obrona Ojczyzny. (...) Obywatel, któremu przekonania religijne lub wyznawane zasady moralne nie pozwalają na odbywanie służby wojskowej, może być obowiązany do służby zastępczej<sup>6</sup>.

Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej służą ochronie niepodległości państwa i niepodzielności jego terytorium oraz zapewnieniu bezpieczeństwa i nienaruszalności jego granic<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. 1997, nr 78, poz. 483, art. 1.

<sup>2</sup> Ibidem, art. 5.

<sup>3</sup> Ibidem, art. 82.

<sup>4</sup> Ibidem, art. 83.

<sup>5</sup> Ibidem, art. 84.

<sup>6</sup> Ibidem, art. 85.1, 85.3.

<sup>7</sup> Ibidem, art. 26.1.

Ostatni z wymienionych artykułów Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. jest w ogólnym, **konstytucyjnym zadaniem Wojska Polskiego**. Wydaje się, że w czasie pokojowego funkcjonowania zadanie to sprowadzono m.in. do formuły:

- 1) **działalności resortu obrony narodowej**, zdefiniowanej jako wykonywanie zadań i przedsięwzięć w poszczególnych obszarach funkcjonowania tego resortu, służących osiągnięciu celów i realizacji zadań wynikających ze strategii i programów, dokumentów kompetencyjnych, aktów normatywnych oraz poleceń przełożonych, na których realizację przydzielane są zasoby rzeczowe i finansowe<sup>8</sup>;
- 2) wynikającej zeń **działalności Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej**, oznaczającej wykonywanie zadań i przedsięwzięć w poszczególnych obszarach funkcjonowania tych Sił, służących osiągnięciu celów i realizacji zadań zapisanych w programach rozwoju, planach działalności, programach szkolenia, dokumentach kompetencyjnych, aktach normatywnych oraz poleceniach przełożonych<sup>9</sup>.

W ogromnej części tak ujęte działalności to po prostu **szkolenie Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej**, które definicyjnie jest całościowym planowej „działalności dydaktycznej, szkoleniowej (...) i wychowawczej, prowadzonej w celu przygotowania profesjonalnego oficerów, podoficerów i szeregowych, a także dowództw oraz wojsk do działania na polu walki oraz utrzymania wysokiej zdolności bojowej w czasie pokoju i wojny”<sup>10</sup>. Istotą tego szkolenia jest „ustawiczne zdobywanie, poszerzanie i utrwalanie wiedzy oraz doskonalenie umiejętności przez dowództwa, (...) wojska oraz rezerwy osobowe, w celu osiągnięcia

<sup>8</sup> Decyzja nr 218/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 6 czerwca 2014 r. w sprawie planowania i rozliczania działalności w resorcie obrony narodowej, Dziennik Urzędowy Ministerstwa Obrony Narodowej, Departament Strategii i Polityki Obronnej, Warszawa, 9 czerwca 2014 r., poz. 179, s. 2.

<sup>9</sup> Jednolite procedury działalności bieżącej w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Ministerstwo Obrony Narodowej, Warszawa 2015, s. 4 [w:] Decyzja nr 124/Org./DG RSZ Ministra Obrony Narodowej z dnia 24 marca 2015 r. w sprawie wprowadzenia do użytku „Jednolitych procedur działalności bieżącej w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej”, s. 1.

<sup>10</sup> Doktryna szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/7(A), Ministerstwo Obrony Narodowej Sztab Generalny Wojska Polskiego, Warszawa 2010, s. 11.

i utrzymywania zdolności do podjęcia działań na zagrożenia militarne i niemilitarne<sup>11</sup>.

**Kierowanie** tak zdefiniowanym **szkoleniem** toczy się w ramach istniejącego systemu kierowania i dowodzenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej na wszystkich jego poziomach i szczeblach oraz zgodnie z określonym dla danego stanowiska służbowego kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności szkoleniowej (KZOSz)<sup>12</sup>.

W rozpatrywanym kierowaniu wyróżnia się następujące **funkcje**:

- **planowanie szkolenia**, w którym dużą rolę odgrywa wypracowanie stosownych dokumentów planistycznych. Podstawami tych dokumentów są m.in. systematycznie prowadzone oceny wyników szkolenia orzekające o poziomie wyszkolenia podległych im wojsk, zgromadzone informacje o praktycznej realizacji procesu szkolenia orzekające o stopniu wykonania zadań, możliwości zabezpieczenia procesu szkolenia. W dokumentach tych dowódca wskazuje kierunki, zamierzenia szkoleniowe oraz inne przedsięwzięcia organizacyjne, których realizacja może zapewnić osiągnięcie zakładanych celów szkolenia. Ponadto podaje się tu przydział obiektów bazy szkoleniowej i środków materiałowo-technicznych zapewniających zorganizowaną i skoordynowaną w czasie działalność szkoleniową na określonym poziomie, szczeblu dowodzenia. Szczegóły w zakresie planowania szkolenia określają przede wszystkim wspomniane już regulacje z zakresu planowania i rozliczania działalności w resorcie obrony narodowej oraz z zakresu kształcenia zawodowego, szkolenia dowództw (równorzędnych), wojsk i rezerw osobowych;
- **organizowanie szkolenia**, czyli wybór wykonawców i postawienie zadań oraz wydanie wytycznych zmierzających do osiągnięcia założonych celów;
- **motywowanie**, czyli inspirowanie, doradzanie oraz wspieranie podwładnych podczas realizacji procesu szkolenia;
- **nadzorowanie**, czyli oddziaływanie na funkcjonowanie systemu szkolenia oraz wykonawstwo zadań szkoleniowych przez nadzorowany podmiot;

---

<sup>11</sup> Ibidem, s. 7.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 13.

- **ocena stopnia wyszkolenia**, polegająca na ustaleniu stanu faktycznego i jego porównaniu ze stanem wymaganym w celu uzyskania pełnej i wiarygodnej informacji o stopniu osiągnięcia założonych standardów w zakresie wyszkolenia oraz przygotowania jednostek wojskowych do realizacji zadań zgodnie z ich przeznaczeniem<sup>13</sup>. Analizowana ocena na wszystkich poziomach i szczeblach dowodzenia pełni także **funkcje**:
  - **informacyjną, sygnalizacyjno-informacyjną**, która sygnalizuje istnienie problemu i dostarcza informacji niezbędnych do usunięcia uchybień,
  - **profilaktyczną**, której celem jest eliminowanie podobnych uchybień w przyszłości,
  - **doradczą, instruktążowo-doradczą**, która inicjuje kierunki i środki zaradcze, podpowiada jak eliminować przyczyny i niekorzystne zjawiska,
  - **pobudzającą**, która inspirowanie kontrolowanych do poszukiwania właściwych rozwiązań,
  - **sprawdzającą**, która polega na ocenianiu efektywności szkolenia i stopnia osiągnięcia gotowości do prowadzenia działań zgodnie z przeznaczeniem. W tym względzie trzeba nadmienić, że każda jednostka organizacyjna Wojska Polskiego podlega okresowemu sprawdzeniu jej pokojowego funkcjonowania oraz przygotowania do działania zgodnie z wojennym przeznaczeniem i jest oceniana według przyjętego w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej systemu oceny<sup>14</sup>.

Wskazane funkcje brzmią prawie tożsamo z **procesem szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej**, czyli zespołem kolejno następujących czynności, obejmujących<sup>15</sup>:

- programowanie szkolenia;
- planowanie szkolenia;

<sup>13</sup> Ibidem, s. 13-14; Doktryna szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (DD/7), Ministerstwo Obrony Narodowej Sztab Generalny Wojska Polskiego, Warszawa 2006, s. 13-14.

<sup>14</sup> Doktryna szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/7(A)…, s. 14; Doktryna szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (DD/7)…, s. 14.

<sup>15</sup> Doktryna szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/7(A)…, s. 7.

- organizację szkolenia;
- realizację szkolenia;
- kontrolę i ocenę postępów w szkoleniu.

Proces ten ma charakter ciągły, jest organizowany i realizowany na wszystkich poziomach i szczeblach dowodzenia. Podlega on ciągłej modyfikacji, w zależności od zmieniających się uwarunkowań oraz uzyskiwanych doświadczeń. Stosowane w nim formy, metody i treści szkolenia dostosowywane są do zadań, potrzeb i wyzwań przyszłości<sup>16</sup>.

Ujęte wyżej funkcje kierowania szkoleniem oraz czynności w procesie szkolenia można uogólnić do **zasady DOWODZISZ – SZKOLISZ – ODPOWIADASZ**, w myśl której każdy przełożony ponosi pełną odpowiedzialność za poziom wyszkolenia podległej mu bezpośrednio struktury organizacyjnej. Stąd szkolenie podwładnych jest podstawowym obowiązkiem wszystkich dowódców (równorzędnych). Wspomniani dowódcy na poszczególnych poziomach i szczeblach dowodzenia pełnią także najważniejszą rolę w kierowaniu szkoleniem sił zbrojnych. Bowiem od ich umiejętności zależy właściwe określanie celów szkoleniowych, sprawny przebieg szkolenia, a także efektywność wyszkolenia podległych żołnierzy, wojsk<sup>17</sup>.

Ponieważ niniejszy artykuł traktuje póki co o enigmatycznie brzmiących *Kierunkach rozwoju SZ* i ich wpływie na szkolenie tych sił, dalej została przedstawiona charakterystyka funkcji planistycznych tego zakresu, gdyż przedmiotowe *Kierunki* wydają się być tu mocno, immanentnie osadzone. Natomiast tryb przypuszczający jest tu wskazaniem, iż nie ma w tym zakresie jasno literalnych regulacji i że jest to w znacznej mierze autorski domysł i interpretacja.

Zatem w zakresie **planowania szkolenia** obserwuje się na poziomie polityczno-wojskowym przede wszystkim planowanie i realizację przeglądów strategicznych czy to bezpieczeństwa narodowego (SPBN), czy też obronnego (SPO), kończące się publikacjami np. Białej Księgi Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej<sup>18</sup> oraz wydawaniem stosownych Strategii czy to bezpieczeństwa narodowego<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Ibidem.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 13-15.

<sup>18</sup> *Biała księga Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, Warszawa 2013.

<sup>19</sup> *Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2014.

czy to obronności, a czasem też Strategii rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej<sup>20</sup>. Decyzję w tym zakresie podejmują rządzący politycy i to zazwyczaj po zmianie władzy ustawodawczej i wykonawczej, tj. demokratycznych wyborach na urząd Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, wyborach parlamentarnych i uformowaniu rządu, czyli co kilka lat.

Na szczeblach militarnych poziomu polityczno-wojskowego oraz na poziomie strategiczno-operacyjnym jest to przede wszystkim w zależności od potrzeb, a szczególnie od aktualności treści, tworzenie: planów i programów<sup>21</sup> w tym Programu rozwoju Sił Zbrojnych RP<sup>22</sup>, planów pochodnych od Programu rozwoju Sił Zbrojnych RP, Programów pozamilitarnych przygotowań obronnych RP, Raportu o stanie obronności państwa, Oceny Sił Zbrojnych RP; Doktryny szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej oraz jej pochodnych tj. stosownych organizacji, instrukcji, programów szkolenia, metodyk szkolenia, poradników metodycznych i innych.

Tak opisane **planowanie** można nazwać **długoterminowym** bądź **wieloletnim**, a bazą w tym zakresie jest definicja krótkookresowego planowania działalności w resorcie obrony narodowej, polegającego na określaniu w tym resorcie co roku na okres do dwóch lat celów służących wdrażaniu Strategii i Programów, oraz przydzielaniu na ich realizację zasobów rzeczowych i finansowych.

Podczas opisywania planowania długoterminowego pogrubiono nazwy dwóch dokumentów, które nawet bez większego zastanowienia, namysłu wiążą się z tytułowymi w tym artykule *Kierunkami rozwoju SZ*. Zatem jeśli chodzi o pierwszy z tych dokumentów, to na tę chwilę aktualnym jest Program rozwoju Sił Zbrojnych na lata 2017-2026<sup>23</sup>. Główne założenia tego Programu to wzmocnienie potencjału bojowego oraz doskonalenie zdolności operacyjnych, w tym priorytetowe traktowanie północno-wschodniej flanki Polski m.in. poprzez przyspieszenie

---

<sup>20</sup> Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022, przyjęta uchwałą Rady Ministrów z dnia 9 kwietnia 2013 r., [http://mon.gov.pl/z/pliki/dokumenty/rozne/2013/09/SRSBN\\_RP\\_przyjeta090413.pdf](http://mon.gov.pl/z/pliki/dokumenty/rozne/2013/09/SRSBN_RP_przyjeta090413.pdf) (dostęp: 15.09.2014).

<sup>21</sup> Decyzja nr 218/MON..., s. 1.

<sup>22</sup> Program rozwoju Sił Zbrojnych RP w latach 2013-2022.

<sup>23</sup> <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/program-rozwoju-sil-zbrojnych-rp> (dostęp: 12.11.2019).

formowania 18 Dywizji Zmechanizowanej, wzrost ukończenia 16 Dywizji Zmechanizowanej i odtworzenie pułku przeciwpancernego w Suwałkach. Ważną część tego dokumentu stanowią także zapisy o: kontynuacji formowania Wojsk Obrony Terytorialnej, budowie wojsk cyberobrony lub inaczej obrony cyberprzestrzeni, wdrożeniu nowego systemu kierowania i dowodzenia, wprowadzeniu nowoczesnych systemów uzbrojenia obrony powietrznej oraz artylerii raketowej dalekiego zasięgu, osiągnięciu gotowości bojowej Wielonarodowej Dywizji Północny Wschód oraz o poprawie zdolności wsparcia i zabezpieczenia bojowego dywizji poprzez sformowanie dywizyjnych pułków logistycznych i batalionów rozpoznawczych. Program ten określa szczegółowo m.in. zakres modernizacji Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej oraz plany harmonijnego rozwoju wszystkich zdolności operacyjnych, systemu szkolenia i dyslokacji jednostek wojskowych na najbliższe lata. Dokument definiuje również liczebność oraz skład bojowy poszczególnych komponentów Wojska Polskiego. Przedmiotowy Program jest dokumentem niejawnym i stanowi podstawę dalszych szczegółowych prac planistycznych na kolejnych szczeblach kierowania i dowodzenia. Stąd kolejne kroki, działania to rozwinięcie i uszczegółowienie treści w formie pakietu wspomnianych już planów pochodnych od Programu rozwoju Sił Zbrojnych RP.

I w ten sposób na horyzoncie rozważań jawi się dokument współtworzący tytuł artykułu, czyli *Kierunki rozwoju SZ*. Autorstwo w tym przypadku należy do **Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego gen. Rajmunda Tomasza Andrzejczaka** – potocznie pierwszego żołnierza Rzeczypospolitej, a poprawnie najwyższego pod względem pełnionej funkcji żołnierza w czynnej służbie wojskowej<sup>24</sup>. Prócz tej informacji kilka kwestii biograficznych tej osoby winny wykazać wpływ doświadczeń zawodowych na budowę analizowanego dokumentu<sup>25</sup>.

Rajmund Tomasz Andrzejczak jest absolwentem Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Pancernych im. Stefana Czarnieckiego w Poznaniu, **Akademii Obrony Armii Czeskiej, Akademii Obrony Narodowej w Warszawie** oraz **Królewskiej Akademii Obrony w Londynie**.

<sup>24</sup> Ustawa z dnia 14 grudnia 1995 r. o urzędzie Ministra Obrony Narodowej, Dz.U. 1996, nr 10, poz. 56, opracowano na podstawie tekstu jednolitego: Dz.U. 2019, poz. 196, art. 7a. 1.

<sup>25</sup> <https://www.wojsko-polskie.pl/sgwp/szef-sgwp/> (dostęp: 12.11.2019).

Pogrubienie tekstu nie jest w tym zakresie przypadkowe, bowiem podsuwa prawdopodobieństwo zaznajomienia się na tych uczelniach, bądź w jednostkach i instytucjach wojskowych z sojusznicznymi metodami planowania strategicznego.

Zawodową służbę wojskową rozpoczął w 2 Pułku Piechoty w Giżycu, gdzie objął pierwsze stanowisko służbowe dowódcy plutonu. W latach 1993-1996 dowodził kompanią czołgów w 15 Giżyckiej Brygadzie Zmechanizowanej. W latach 1996-1998 pełnił służbę w sekcji rozpoznania, a następnie w sekcji operacyjnej 4 Suwalskiej Brygady Kawalerii Pancerniej w Orzyszu.

W latach 1998-1999 służył na stanowisku szefa sztabu, a w latach 2001-2003 zastępcy dowódcy Litewsko-Polskiego Batalionu Sił Pokojowych (ang. *Lithuanian-Polish Peace Force Battalion* – LITPOLBAT). W latach 2003-2005 dowodził 1 batalionem pancernym Ułanów Krechowieckich w 15 Giżyckiej Brygadzie Zmechanizowanej. W latach 2003-2006 służył jako zastępca szefa Oddziału Operacyjnego G-3 Dowództwa Wojsk Lądowych. Przez kolejne 4 lata był: **szefem Oddziału Operacyjnego w Iraku i dowódcą IV i V zmiany Polskich Sił Zadaniowych/Polskiego Kontyngentu Wojskowego (PKW) w Afganistanie.**

Między misjami w latach 2008-2010 służył jako zastępca dowódcy 34 Brygady Kawalerii Pancerniej w Żaganiu. Lata 2010-2012 to służba w 2 Korpusie Zmechanizowanym w Krakowie na stanowisku asystenta szefa sztabu korpusu.

W 2011 roku odebrał nominację na stopień generała brygady, a w roku 2012 objął dowodzenie 17 Wielkopolską Brygadą Zmechanizowaną w Międzyrzeczu. Od 8 grudnia 2014 roku pełnił obowiązki zastępcy dowódcy – szefa sztabu 12 Szczecińskiej Dywizji Zmechanizowanej, a od 2 maja 2016 roku został wyznaczony na dowódcę 12 Dywizji. 15 sierpnia 2016 roku otrzymał nominację na generała dywizji.

2 lipca 2018 roku Prezydent Andrzej Duda wręczył gen. dyw. Rajmundowi T. Andrzejczakowi akt mianowania na stanowisko szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego oraz nominację na kolejny stopień wojskowy, czyli generała broni.

12 listopada 2019 roku Prezydent Andrzej Duda wręczył gen. broni Rajmundowi T. Andrzejczakowi nominację na najwyższy stopień generalski.

Przy okazji autor niniejszego artykułu pragnie wskazać, że los wojskowy dozwolił spotkać się kilka razy z R.T. Andrzejczakiem. Po pierwsze,



jest to wspólna służba w Litewsko-Polskim Batalionie Sił Pokojowych; po drugie, wspólne studia doktoranckie w Akademii Obrony Narodowej w Warszawie; po trzecie, przeprowadzenie ćwiczenia Akademii Obrony Narodowej pod kryptonimem PIERŚCIEN-13 w obiektach 17 Wielkopolskiej Brygady Zmechanizowanej, wówczas dowodzonej przez gen. bryg. R.T. Andrzejczaka; po raz czwarty to kontakt w murach Akademii Sztuki Wojennej, gdzie na wykłady gościnne przybywał dowódca 12 Szczecińskiej Dywizji Zmechanizowanej gen. dyw. R.T. Andrzejczak; a piąty, ostatni i aktualny, to dowodzenie sprawowane przez Generała nad Wojskiem Polskim.

Wracając jednak do analizy *Kierunków rozwoju SZ* należy wskazać, że R.T. Andrzejczak rozpoczyna na stronie pierwszej jednoznaczными myślami – wskazówkami ostatniego z pięciu dobrych rzymskich cesarzy – Marka Aureliusza:

- 1) „Człowiek jest tyle wart, ile warte są sprawy, którymi się zajmuje”.
- 2) „Nie niepokój się o przyszłość. Staniesz bowiem tam, gdy będzie potrzeba, uzbrojony w ten sam rozum, którego zażywasz wobec wypadków bieżących”<sup>26</sup>.

Na stronie drugiej R.T. Andrzejczak zawarł następujące elementy<sup>27</sup>:

- 1) **Fundament strategiczny Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej:** Siły te to organizacja wiedzy. Wyznacza się kierunek, a nie stację docelową.
- 2) **Misję Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej,** czyli to czego chce się dokonać, by być tego dumnymi. Rajmund T. Andrzejczak uznał, że są tym nowoczesne, wysoce mobilne Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej, gotowe do natychmiastowego podjęcia działań i **zwycięstwa** w wielodomenowej operacji połączonej, gotowe do wsparcia społeczeństwa i zapewnienia bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej. Rozumie się to jako ciągły proces monitorowania, analizy oraz stosowania wszelkich środków zapobiegania, odpowiednich do zagrożenia w celu zabezpieczenia żywotnych interesów państwa oraz integralności i bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej.

---

<sup>26</sup> R.T. Andrzejczak, *Kierunki rozwoju SZ*, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, Warszawa 2018, s. 1.

<sup>27</sup> Ibidem, s. 2-3.

W tym miejscu warto podkreślić jawną artykulację terminu zwycięstwo (wygrana, triumf, wiktoria) i rzec, że aktualnie trudno spotkać osoby o takim myśleniu. Prędzej wykryje się różnego typu eufemizmy z tego zakresu np. mówiące o realizacji przez Wojsko Polskie zadań konstytucyjnych. Jednak w gruncie rzeczy, w samej istocie skuteczne sprawstwo w tej materii oznacza właśnie zwycięstwo, a dla przeciwnika przegraną, porażkę, fiasko, klęskę.

- 3) **Hasło Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej** – Nowoczesne Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej powstają dziś, bądź w najbliższej przyszłości.
- 4) **Wizja Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej**, czyli to, jaką organizacją chcą być. Stąd R.T. Andrzejczak ustalił, że będą to Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej nowej generacji, silne kulturowo, skuteczne operacyjnie, mobilne i manewrowe, zdolne do podejmowania niezbędnych działań w każdej przestrzeni i czasie. Dlatego też omawiane Siły wykształcą nowoczesną kulturę organizacyjną i komunikację, będącą miejscem nieustannego rozwoju i trwałego niepokoju intelektualnego. Będą miejscem realizacji marzeń i dobrym miejscem, aby w nim być. Nowoczesne zarządzanie i technologie pozwolą osiągnąć zdolności wystarczające do odparcia każdego zagrożenia.
- 5) **Wartości, których Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej chcą bronić i przestrzegać:**
  - a) **Polska przede wszystkim – bo nie ma większej wartości w życiu niż Polska, jako kraj, ludzie i terytorium. We wszystkich naszych myślach i decyzjach Polska zawsze będzie stanowiła kryterium pierwszego wyboru.**
  - b) **Czyny za słowami** – kiedy działamy to nasze czyny są odzwierciedleniem naszych deklaracji i odpowiadają naszym wartościom: honorowi, uczciwości, szacunkowi i godności.
  - c) **Zawsze gotowi, zawsze z inicjatywą.** Nie szczędzimy sił i środków w celu utrzymania wysokiej gotowości bojowej, rozumianej jako zdolność do efektywnego, wysoce mobilnego w czasie i przestrzeni działania zintegrowanego. Zawsze utrzymujemy inicjatywę.
  - d) **Rozwiązanie a nie problem lub generowanie problemu.** Bowiem wiedza, otwartość, innowacyjność, poszukiwanie

alternatyw, akceptacja odmiennej myśli stanowią podstawę kultury transformacji wiedzy. Każde wyzwanie to dla nas szansa do dalszego rozwoju, a nie problem rozwojowy.

- e) **Myśl zanim działasz**, gdyż działanie jest wynikiem krytycznego myślenia. Dlatego każda decyzja i działanie powinno być wynikiem myśli, tworzonej w oparciu o wiedzę i profesjonalizm.
- 6) **Strategia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej** – oznaczająca odpowiedź na pytanie jak to, co wyartykułowano wyżej osiągnąć? Stąd R.T. Andrzejczak określił następujące wskazania:
- a) Nowa kultura gotowości bojowej, oznaczająca szybciej, dalej, efektywniej.
  - b) Optymalizacja zasobów i ich alokacja dostosowana do nowych wyzwań.
  - c) Nowoczesne podejście do rozwoju kadr z systemem zachęt, wyzwalamym elastyczność i mobilność operacyjną, taktyczną oraz mentalną.
  - d) Wprowadzenie kultury otwartej i komunikacyjnej z relacjami horyzontalnymi gotowej na odpowiedź dlaczego?
  - e) Wyzwalanie zdolności adaptacyjnych oraz potencjału intelektualnego.
- 7) Kolejnym elementem analizowanego dokumentu wydają się być **czynniki**. Tryb przypuszczający wynika tu z braku generalnej nazwy przedmiotowego elementu, na który składają się:
- a) Demografia i ekonomia, w tym ich dynamika, prognoza i implikacje.
  - b) Środowisko operacyjne, cechujące się walką w terenie zurbanizowanym (ang. *urban fight*), działaniem w środowisku cyfrowym (ang. *cyber*), działaniem w środowisku wielodomowym (ang. *multidomain*) oraz robotyzacją.
  - c) Standardy przywództwa, oznaczające dążenie do dowodzenia przez cele (ang. *mission command*).
- 8) **Imperatywy Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej**, czyli nakazy, reguły, zasady niepodlegające dyskusji do stosowania w tych Siłach:
- a) Odstraszanie strategiczne.
  - b) Obrona wielopoziomowa – działania militarne, ochrona infrastruktura, linie komunikacyjne (ang. *lines of communication* –

LOC), projekcja siły, cyber, walka radioelektroniczna (ang. *electronic warfare* – EW), obrona przed bronią masowego rażenia (ang. *nuclear, biological, chemical* – NBC), system bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej).

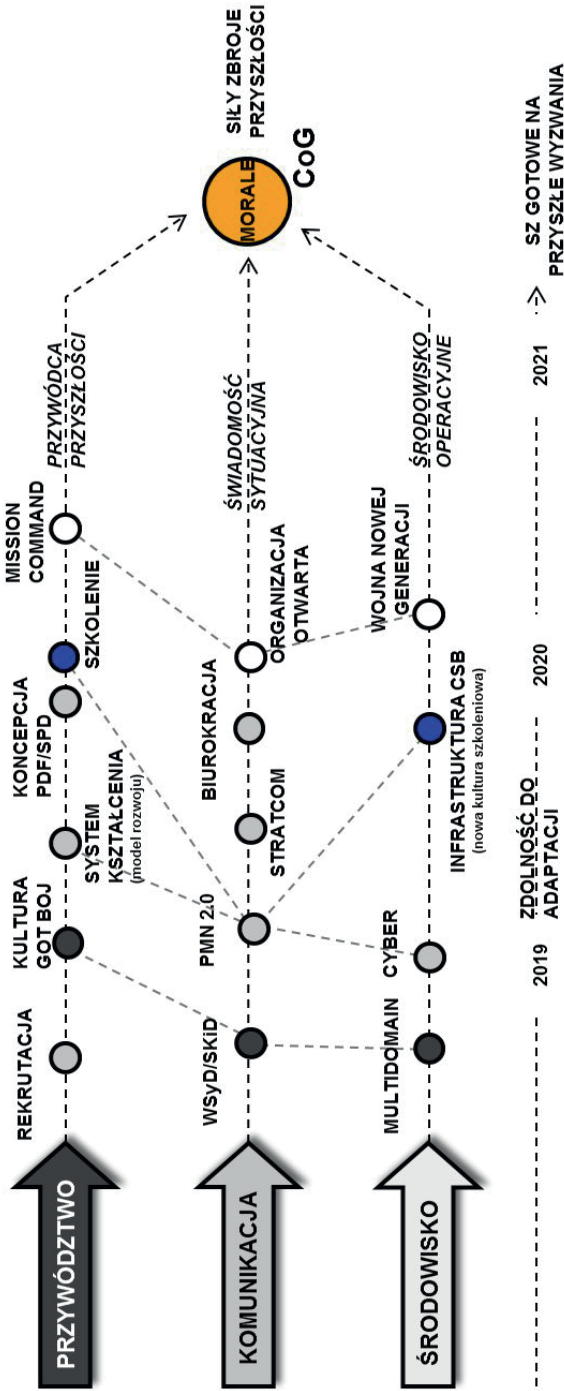
- c) Zdolność dynamicznego reagowania – gotowość mobilizacyjna i bojowa (GMiB).
  - d) Przewaga informacyjna.
  - e) Technologie wspierające.
  - f) Operacje połączone – we wszystkich domenach, w których dąży się do stworzenia przeciwnikowi dylematu.
  - g) Manewr operacyjny w środowisku wielodomenowym – urban, cyber, działań niekinetycznych (ang. *nonkinetic*).
  - h) Wyprzedzająca bitwa rozpoznawcza – działania informacyjne i ostrzeganie (ang. *Intelligence and Warning* – I&W).
  - i) Szybka i nieustanna adaptacja.
- 9) **Standardy Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej**, czyli ustalone kryteria, które określają najbardziej pożądane cechy tych Sił:
- a) Poprawa wizerunku, poprzez korzystanie z mediów, etos służby, działanie na rzecz bezpieczeństwa i stosowanie ceremoniału wojskowego.
  - b) Wdrożenie założenia mówiącego, iż w ramach własnej organizacji należy współdziałać, a nie walczyć!
  - c) Poprawić kontakt z podwładnymi, w tym rozmawiać z nimi i pytać.
  - d) Uznać, że właściwie pojmowana biurokracja to też sposób komunikacji i świadomość potrzeby takich działań.
  - e) Zmienić ocenianie na docenianie.
  - f) Zmienić kontrolę na wspieranie.
  - g) Wprowadzić: modelowanie – symulacje – analizy – myślenie projektowe (ang. *design thinking*).
  - h) W zakresie polityki kadrowej – przyjąć właściwe standardy, dbać o uczciwość i zarządzanie talentami.
- 10) **Szkolenie wojsk i dowództw** uwzględniające:
- a) Rozwój, w tym kształcenie.
  - b) Realizm, oznaczający m.in. wyjście Wojska Polskiego z tzw. strefy komfortu.

- c) Różnorodność form dydaktycznych, a scenariusze adekwatne do przeznaczenia jednostek i instytucji wojskowych.
- d) Przygotowanie do działania w środowisku wielodomenowym, w kontrze do aktualnego dorobku sztuki operacyjnej i historii sztuki wojennej.
- e) Przygotowanie do działania w środowisku zdegradowanym, podczas aktywnej propagandy i w trakcie zakłóceń oraz deficytu informacji.
- f) Omówienie po działaniu (ang. *after action review* – AAR), system wykorzystania doświadczeń (SWD, ang. *lesson learned* – LL), *e-learning*, oraz wzmocnioną rolę podoficerów.
- g) Samodzielność taktyczną, mobilność systemów dowodzenia C3 (ang. *command, control, communications*).
- h) Korzystanie z systemów teleinformatycznych narodowych – PMN 2.0 (ang. *Polish Mission Network*) i Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego / Sojuszu Północnoatlantyckiego (ang. *North Atlantic Treaty Organization*) – NATO secret.
- i) Szkolenie w prowadzeniu operacji połączonych – broni połączonych oraz prowadzenie ćwiczeń międzynarodowych, w tym w ramach korpusów wielonarodowych (ang. *Multinational Corps* – MNC), dywizji wielonarodowych (ang. *Multinational Division* – MND), wzmocnionej wysuniętej obecności (ang. *enhanced Forward Presence* – eFP), ćwiczeń z Siłami Zbrojnymi Stanów Zjednoczonych Ameryki.
- j) Biegłą znajomość języka angielskiego.

Tak opisane elementy R.T. Andrzejczak ułożył na rysunku, który wypada nazwać trzyletnią (2019-2021) **koncepcją strategiczną** (rysunek 1), zbudowaną z trzech **linii strategicznych**: 1. Przywództwo; 2. Komunikacja; 3. Środowisko. Finałem tych działań, ich środkiem ciężkości (ang. *centre of gravity* – CoG) jest wysokie **morale** Wojska Polskiego oraz **Siły Zbrojne Przyszłości**. Tu trzeba wyjaśnić, iż przedmiotowa koncepcja w walnej części zawiera skróty bądź akronimy już wykazane w tekście głównym, a braki w tym względzie ujmuje legenda pod rysunkiem.

Bazując na tych założeniach część podległych R.T. Andrzejczakowi zarządów Sztabu Generalnego Wojska Polskiego podjęło wyzwanie intelektualne i doprecyzowało przedmiotową koncepcję strategiczną do swoich zakresów funkcjonalnych. I w ten sposób powstały:

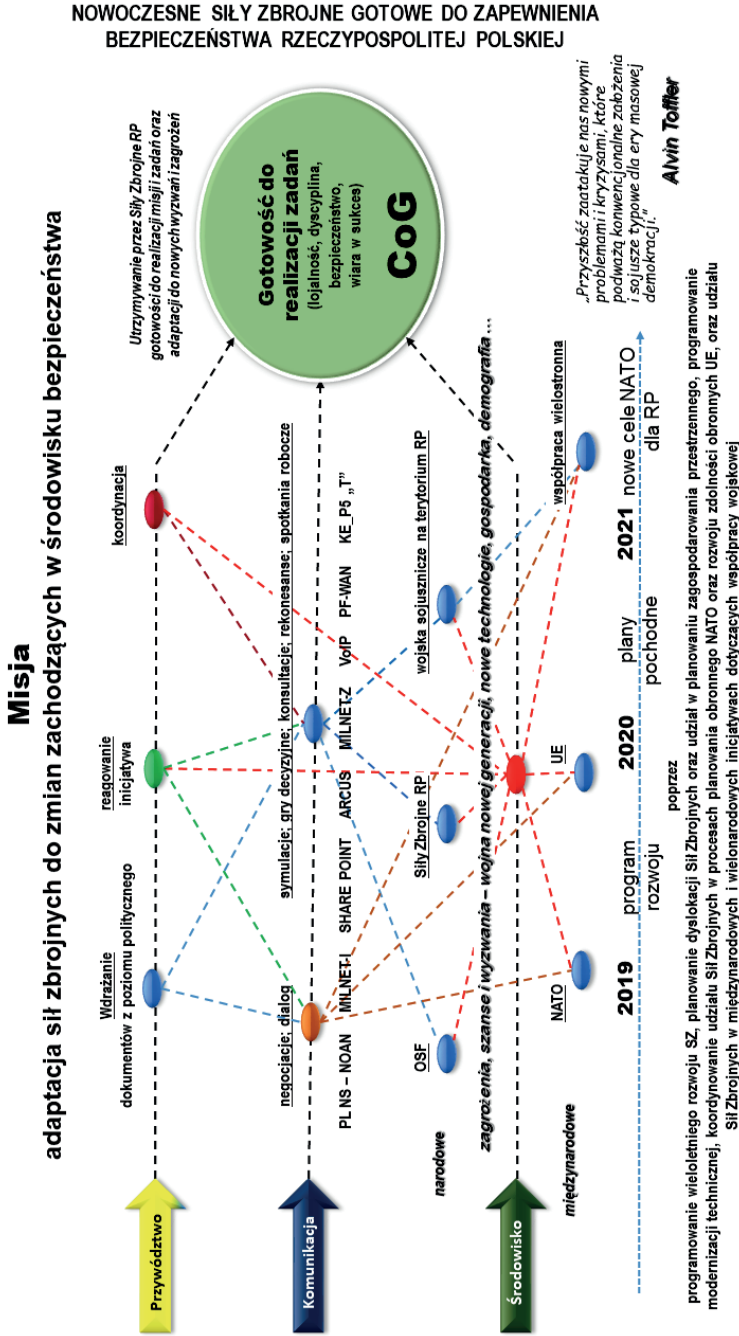
Rysunek 1. Koncepcja strategiczna Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej na lata 2019-2021



Legenda: GOT BOJ – gotowość bojowa; PDF – podoficer; SPD – starszy podoficer dowództwa; WSYD – wojenny system dowodzenia; SKID – system kierowania i dowodzenia; STRATCOM – ang. Strategic Communications, komunikacja strategiczna; CSB – Centrum Szkolenia Bojowego; SZ – Siły Zbrojne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.T. Andrzejczak, *Kierunki rozwoju SZ*, Warszawa 2018, s. 3.

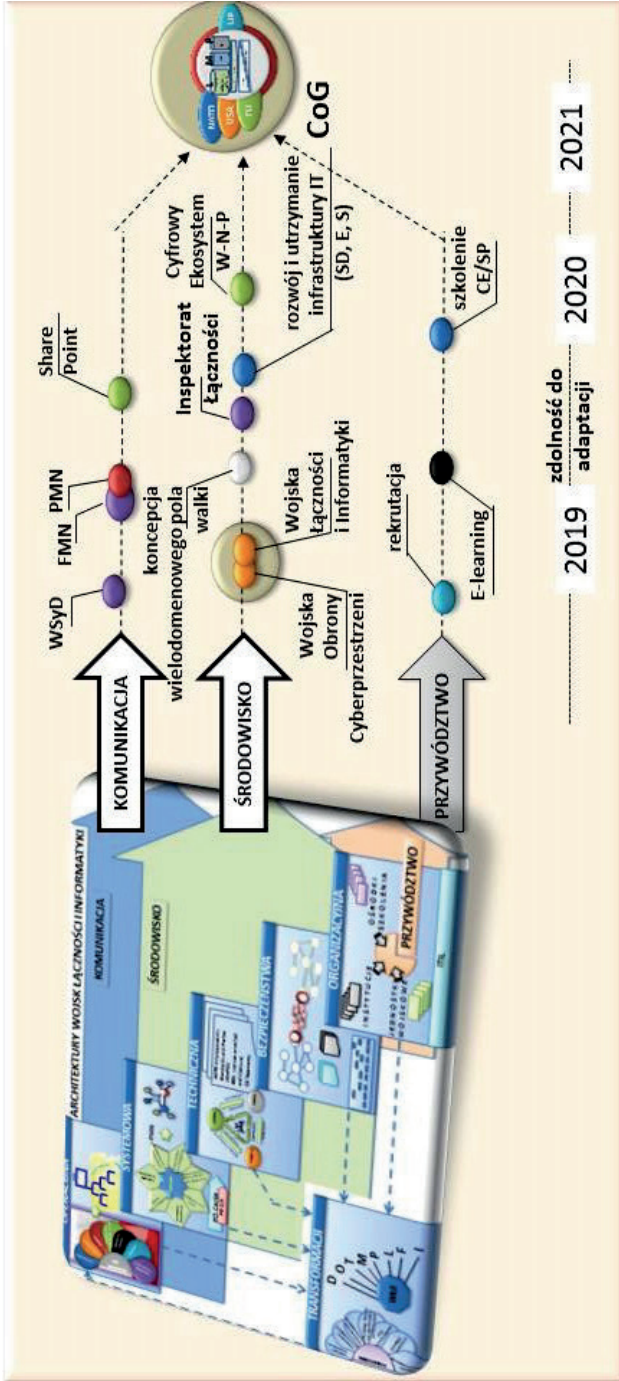
Rysunek 2. Koncepcja strategiczna w zakresie planowania i programowania rozwoju Sił Zbrojnych na lata 2019-2021



Legenda: PLNS – NOAN, MILNET-I, SHARE POINT, ARCUS, VoIP, PF-WAN, KE\_P5 „T” – nazwy wojskowych sieci, usług i narzędzi teleinformatycznych; OSF – organizator systemu funkcjonalnego; UE – Unia Europejska.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Zarządu Planowania i Programowania Rozwoju Sił Zbrojnych – P5 Sztabu Generalnego Wojska Polskiego.

Rysunek 3. Koncepcja strategiczna w zakresie Kierowania i Dowodzenia Siłami Zbrojnymi na lata 2019-2021



Legenda: FMN – ang. *Federated Mission Networking*, Informatyczna Sieć Federacyjna NATO; W-N-P – wielonarodowy, natowski, polski; IT – ang. *information technology*, technologia informatyczna; SD – stanowisko dowodzenia; E – element; S – System; CE/SP – ang. *center of excellence*, centrum doskonałości/szkola podoficerska.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Zarządu Kierowania i Dowodzenia – P6 Sztabu Generalnego Wojska Polskiego.



- 1) **Koncepcja strategiczna w zakresie planowania i programowania rozwoju Sił Zbrojnych na lata 2019-2021**, opracowana w Zarządzie Planowania i Programowania Rozwoju Sił Zbrojnych – P5 Sztabu Generalnego Wojska Polskiego,
- 2) **Koncepcja strategiczna w zakresie Kierowania i Dowodzenia Siłami Zbrojnymi na lata 2019-2021**, opracowana w Zarządzie Kierowania i Dowodzenia – P6 Sztabu Generalnego Wojska Polskiego.

Tu trzeba jednak wyjaśnić, iż z powodu braku oficjalnej terminologii zostały one nazwane przez autora artykułu, zaś układ tych koncepcji szczegółowo prezentują odpowiednio Rysunki 2 i 3, które tam, gdzie jest taka potrzeba opatrzone legendą do skrótów bądź akronimów.

Biorąc całość niniejszych wywodów pod rozważę autor wnioskuje o analogii omawianych dokumentów z sojuszniczymi np. Ogólną wizją strategiczno-operacyjną NATO (ang. *NATO overall strategic/operational vision*)<sup>28</sup> lub Wizją Naczelnego Dowódcy Połączonych Sił Zbrojnych NATO w Europie w sprawie działania Naczelnego Dowództwa Sił Sojuszniczych ds. Operacji (ang. *Supreme Allied Commander Europe – SA-CEUR; Vision for Allied Command Operations – ACO*)<sup>29</sup>.

Zaplanowane w ten sposób pomysły przechodzą przez kolejne czynności w procesie szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Wpływają także na nieco inne, a mianowicie systemowe ujęcie tego szkolenia. **System szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej** doktrynalnie stanowi celowo i dynamicznie działający układ elementów obejmujących (rysunek 4):

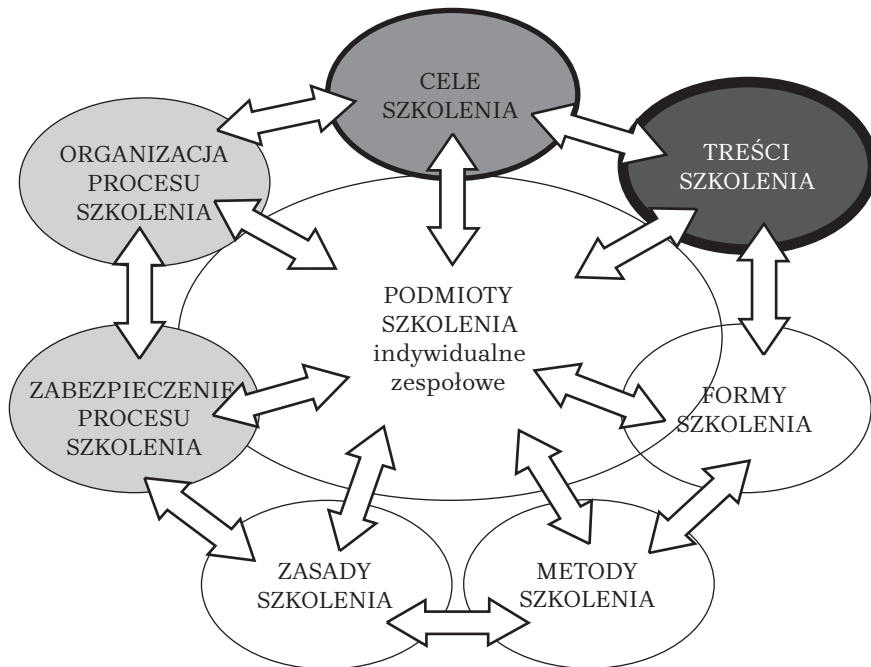
- podmioty szkolenia, podzielone na<sup>30</sup>:
  - podmioty indywidualne, konstytuowane przez:
    - żołnierzy,
    - pracowników cywilnych wojska,
  - podmioty zespołowe, złożone czyli jednostki i instytucje wojskowe np. dowództwa, związki taktyczne, oddziały, pododdziały, uczelnie wojskowe, szkoły podoficerskie, centra i ośrodki szkolenia;

<sup>28</sup> *Bi-SC Exercise Directive 75-3*, NATO, 23 grudnia 2008, s. 17.

<sup>29</sup> *Ibidem*, s. 34, 39-40, 45, C-2-1, E-1.

<sup>30</sup> K. Krakowski (red.), *Działalność metodyczno-szkoleniowa w Siłach Zbrojnych RP*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2009, s. 8; Z. Leśniewski (red.), *Działalność szkoleniowo-metodyczna w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, wydanie 2 poprawione, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2015, s. 14.

**Rysunek 4. Wpływ Kierunków rozwoju SZ na elementy systemu szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej**



Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1996, s. 62; K. Krakowski, *System szkolenia SZ RP*, wykład, prezentacja komputerowa, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2009, s. 7.

Jednocześnie wskazane podmioty to dwie strony szkolenia, co daje:

- wojskowych uczniów, nazywanych często szkolonymi,
  - oraz wojskowych nauczycieli, zwanych zazwyczaj szkolącymi,
- cele szkolenia, oznaczające świadomie założone wyniki procesu szkolenia, a także wyniki działania systemu szkolenia jako całości, czyli wszystkich jego elementów i związków między nimi, wyrażone przyrostem wiadomości, wiedzy, umiejętności, nawyków, kwalifikacji, kompetencji oraz zmianami osobowości i postaw szkolonych<sup>31</sup>,

<sup>31</sup> F. Szlosek, *Wstęp do dydaktyki przedmiotów zawodowych*, Instytut Technologii i Eksploatacji, Radom 1998, s. 17; J. Halik, *System szkolenia Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP w czasie pokoju, cz. 2, charakterystyka podstawowych elementów systemu*

- treści szkolenia, czyli całokształt wiadomości, umiejętności i nawyków z różnych dziedzin przewidzianych do opanowania przez szkolonych w czasie szkolenia,
- formy szkolenia, tj. zewnętrzne, organizacyjne ujęcie szkolenia, określające w zależności od realizowanych celów i treści warunki szkolenia, na które składa się wiele czynników o charakterze czasowym, przestrzennym i materialnym<sup>32</sup>,
- metody szkolenia, tj. naukowo opracowane, sprawdzone, wielokrotnie powtórzone sposoby postępowania szkolących ze szkolonymi, w celu wyposażenia ich w wiadomości i wiedzę, wyrobienia u nich umiejętności i nawyków<sup>33</sup>,
- zasady szkolenia, czyli reguły bądź normy postępowania dydaktycznego, których przestrzeganie pozwala szkolącemu prowadzić poprawnie, właściwe szkolenie<sup>34</sup>,
- zabezpieczenie procesu szkolenia, oznaczające zasób składający się z bazy szkoleniowej, oprzyrządowania dokumentami normatywnymi, zabezpieczenia materiałowo-technicznego i zabezpieczenia finansowego, a decydujących o właściwym przygotowaniu Wojska Polskiego do wykonywania zadań<sup>35</sup>,

---

szkolenia *Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002, s. 9; W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1996, s. 98.

- <sup>32</sup> J. Zakrzewski, *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej*, Akademia Sztabu Generalnego, Warszawa 1974, s. 101; J.A. Wołęjszo, K. Krakowski, Z. Redziak, *System szkolenia Wojsk Lądowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2005, s. 91; J. Wołęjszo, K. Krakowski, Z. Redziak, *Formy i metody szkolenia dowództw wojsk lądowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2005, s. 32; J. Wołęjszo, *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń z dowództwami*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2005, s. 26; J. Wołęjszo (red.), *Współczesne uwarunkowania systemu szkolenia Wojsk Lądowych SZ RP*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2005, s. 31; A. Juncewicz, *System szkolenia oddziałów (pododdziałów) wojsk lądowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2006, s. 53; K. Krakowski, *Szkolenie dowództw wojsk lądowych SZ RP*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007, s. 37; J. Kręcikij, J. Wołęjszo (red.), *Podstawy dowodzenia*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007, s. 342.
- <sup>33</sup> K. Krakowski, *Szkolenie...*, s. 50-51; J. Wołęjszo, K. Krakowski, Z. Redziak, *Formy...*, s. 52; A. Juncewicz, *System...*, s. 53-54; A. Juncewicz, *Szkolenie i dowodzenie w pododdziałach wojsk lądowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007, s. 79 i 90.
- <sup>34</sup> C. Kupisiewicz, *Podstawy dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2005, s. 112; J. Halik, *System...*, s. 35.
- <sup>35</sup> Doktryna szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/7(A)..., s. 35.

- organizację procesu szkolenia, tj. stosowne, logiczne zorganizowanie układu, sekwencji, kolejności, ułożenia następujących po sobie czynności dydaktycznych<sup>36</sup>.

Elementy te są ze sobą ściśle powiązane, wzajemnie na siebie oddziaływujące oraz zapewniające przygotowanie dowództw, wojsk i rezerw osobowych do realizacji zadań stojących przed Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej<sup>37</sup>.

Rysunek 4 zawiera także autorskie, dość proste, oszacowanie wpływu dokumentu *Kierunki rozwoju SZ* i jego pochodnych na system szkolenia Wojska Polskiego (za pomocą skali szarości i grubości krawędzi). Zatem z tego szacunku wynika, iż **największym przemianom ulegną treści szkolenia w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej**. Nieco mniejsze zmiany przypisano **celom szkolenia tych Sił**. Zmiany będą zauważalne także w **zabezpieczeniu procesu szkolenia** oraz w **organizacji tego procesu**. Wydaje się przy tym, że stosunkowo stabilne będą formy i metody szkolenia, a najbardziej niezmienione i naturalne pozostaną zasady szkolenia.

W konkluzji niniejszego artykułu zauważyć trzeba, że analizowane *Kierunki rozwoju SZ* obejmują określone ramy czasowe. Mogą zatem być w kolejnej perspektywie czasowej kontynuowane, modyfikowane, rozwijane. Może także dojść do rezygnacji z nich, szczególnie w przypadku zmian personalnych na najwyższym szczeblu dowodzenia Wojskiem Polskim oraz zważywszy, iż jest to dokument nieobligatoryjny, nowatorski i nietypowy.

### Abstract

The author of the article wants to show the impact of the document Polish Armed Forces development directions, issued by the Chief of the Polish Army General Staff, General Rajmund Tomasz Andrzejczak, on the Polish Armed Forces training, using documents content analysis as well as the biographical and autobiographical method. Therefore, the author starts by listing the constitutional tasks of the Polish. Further, the author characterizes this training management and functions in this area. Then, due to article topic, author focuses on this training long-term planning, and here he assigns an outstanding role to The Polish Armed Forces development program

---

<sup>36</sup> Ibidem.

<sup>37</sup> Ibidem, s. 11.

for 2017-2026 and its derivatives. The Polish Armed Forces development directions are such a derivative and are analyzed in detail here. The strategic concept of the Polish Armed Forces for 2019-2021 and its derivatives are part of this document. These arrangements have an impact on elements of the Polish Armed Forces training system, in particular on the content, objectives, supply, and organization of the training process.

### **Bibliografia**

- Andrzejczak R.T., *Kierunki rozwoju SZ*, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, Warszawa 2018.
- Bi-SC Exercise Directive 75-3*, NATO, 23 grudnia 2008.
- Biała księga Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, Warszawa 2013.
- Decyzja nr 124/Org./DG RSZ Ministra Obrony Narodowej z dnia 24 marca 2015 r. w sprawie wprowadzenia do użytku „Jednolitych procedur działalności bieżącej w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej”.
- Decyzja nr 218/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 6 czerwca 2014 r. w sprawie planowania i rozliczania działalności w resorcie obrony narodowej, Dziennik Urzędowy Ministerstwa Obrony Narodowej, Departament Strategii i Polityki Obronnej, Warszawa, 9 czerwca 2014 r., poz. 179.
- Doktryna szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (DD/7), Ministerstwo Obrony Narodowej Sztab Generalny Wojska Polskiego, Warszawa 2006.
- Doktryna szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/7(A), Ministerstwo Obrony Narodowej Sztab Generalny Wojska Polskiego, Warszawa 2010.
- Halik J., *System szkolenia Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP w czasie pokoju, cz. 2, charakterystyka podstawowych elementów systemu szkolenia Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002.
- Jednolite procedury działalności bieżącej w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, Ministerstwo Obrony Narodowej, Warszawa 2015.
- Juncewicz A., *System szkolenia oddziałów (pododdziałów) wojsk lądowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2006.
- Juncewicz A., *Szkolenie i dowodzenie w pododdziałach wojsk lądowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. 1997, nr 78, poz. 483.

- Krakowski K. (red.), *Działalność metodyczno-szkoleniowa w Siłach Zbrojnych RP*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2009.
- Krakowski K., *Szkolenie dowództw wojsk lądowych SZ RP*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007.
- Kręcikij J., Wołęjszo J.A. (red.), *Podstawy dowodzenia*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007.
- Kupisiewicz C., *Podstawy dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2005.
- Leśniewski Z. (red.), *Działalność szkoleniowo-metodyczna w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, wydanie 2 poprawione, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2015.
- Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1996.
- Program rozwoju Sił Zbrojnych RP w latach 2013-2022.
- Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2014.
- Szlosek F., *Wstęp do dydaktyki przedmiotów zawodowych*, Instytut Technologii i Eksploatacji, Radom 1998.
- Ustawa z dnia 14 grudnia 1995 r. o urzędzie Ministra Obrony Narodowej, Dz.U. 1996, nr 10, poz. 56.
- Wołęjszo J.A. (red.), *Współczesne uwarunkowania systemu szkolenia Wojsk Lądowych SZ RP*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2005.
- Wołęjszo J.A., Krakowski K., Redziak Z., *Formy i metody szkolenia dowództw wojsk lądowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2005.
- Wołęjszo J.A., Krakowski K., Redziak Z., *System szkolenia wojsk lądowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2005.
- Wołęjszo J.A., *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń z dowódcami*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2005.
- Zakrzewski J., *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej*, Akademia Sztabu Generalnego, Warszawa 1974.

### Netografia

- <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/program-rozwoju-sil-zbrojnych-rp> (dostęp: 12.11.2019).
- <https://www.wojsko-polskie.pl/sgwp/szef-sgwp/> (dostęp: 12.11.2019).
- Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022*, [http://mon.gov.pl/z/pliki/dokumenty/rozne/2013/09/SRSBN\\_RP\\_przyjeta090413.pdf](http://mon.gov.pl/z/pliki/dokumenty/rozne/2013/09/SRSBN_RP_przyjeta090413.pdf) (dostęp: 15.09.2014).