

Kształcenie oficerów dyplomowanych. Kilka refleksji na temat taktyki i historii

płk dr
WOJCIECH
ROBERT
WIĘCEK

Szef Biura Rektora
Akademii Sztuki
Wojennej.

Choć sztuka wojenna dynamicznie się przeobraża, niezmiennie znaczącą rolę odgrywa w niej człowiek. Można więc sądzić, że w najbliższej przyszłości nie zmniejszy się znaczenie odpowiedniego przygotowania personelu wojskowego na potrzeby sił zbrojnych. Ważne będzie kształcenie oficerów dyplomowanych – podstawowego zasobu wyższych kadr wojskowych. Istotną część takiego kształcenia, prowadzonego w Akademii Sztuki Wojennej w ramach Podyplomowych Studiów Operacyjno-Taktycznych, stanowi wiedza z zakresu taktyki, wyjaśnienie słuchaczom istoty wyższych poziomów dowodzenia.

Takie podejście zmusza do refleksji nad zagadnieniami nie tylko natury taktycznej, lecz także historycznej, warto bowiem przybliżyć cenne doświadczenia zdobyte w czasie funkcjonowania Wyższej Szkoły Wojennej w Warszawie.

SŁOWA KLUCZOWE

taktyka, oficer dyplomowany, Podyplomowe Studia Operacyjno-Taktyczne, Akademia Sztuki Wojennej, Wyższa Szkoła Wojenna

Koniec drugiej dekady XXI wieku nie pozostawia złudzeń co do hipotetycznego kształtu perspektywnych konfliktów zbrojnych. Masowe starcia dużych zgrupowań wojsk ustępują miejsca precyzyjnemu oddziaływaniu na ściśle wyselekcjonowane obiekty w ugrupowaniu przeciwnika, nie są to jednak już tylko platformy bojowe, lecz coraz częściej także urządzenia odpowiedzialne za płynność funkcjonowania w przestrzeni cybernetycznej. Teoretycy i praktycy wojskowości są zgodni co do tego, że postrzeganie współczesnej sztuki wojennej tylko przez pryzmat minionych konfrontacji militarnych może mieć dotkliwe konsekwencje.

Współczesne sytuacje kryzysowe ewoluują w kierunku zjawisk trudnych do rozpoznania i zdefiniowania, a perspektywne konflikty zbrojne z pewnością będą liczebnie i jakościowo różne od tych, które znamy z przeszłości¹. Żyjemy nie tylko w wielobiegunowym środowisku bez-

1 R.H. Latiff, *Wojna przyszłości. W obliczu nowego, globalnego pola bitwy*, Warszawa 2018, s. 10.

pieczeństwa, lecz także w świecie coraz bardziej przeciwstawnych rzeczywistości². W tych niestabilnych meandrach współczesności niezmienna pozostaje kluczowa rola człowieka w każdym rodzaju zorganizowanej działalności, a zatem również w sztuce wojennej.

Oficerowie XXI wieku nie mogą w pracy koncepcyjnej opierać się na sztywnych założeniach myślenia uwzględniającego jedynie perspektywę taktyczną. W miarę zajmowania kolejnych stanowisk służbowych powinni wykazywać się umiejętnością definiowania i rozwiązywania złożonych oraz niepowtarzalnych sytuacji problemowych natury operacyjnej i strategicznej. Niechęć czy brak zdolności oficera do szerokiego i perspektywicznego myślenia, wykraczającego poza fizyczny wymiar walki, są nie tylko niepożądane, lecz wręcz niebezpieczne. Każdy wyższy poziom dowodzenia wymaga szerszego wybiegania w przyszłość i szerszego przewidywania zdarzeń prowadzących do osiągnięcia założonego stanu końcowego. W konsekwencji możliwe staje się uzyskanie przewagi dzięki wyprzedzaniu strony przeciwnej w podejmowaniu decyzji³.

Wizja zwycięstwa dowódcy stanowi wypadkową jego cech charakteru, wykształcenia, doświadczenia oraz wyszkolenia⁴, są jednak podstawy do stwierdzenia, że nawet u schyłku drugiej dekady XXI wieku, szczytowego pod względem technologicznym, działaniu wojsk będą towarzyszyły: niepewność, nieprzewidywalność, przypadek, a nawet chaos, czyli cechy charakterystyczne dla taktycznego poziomu prowadzenia działań militarnych. Mimo wielu ograniczeń taktycznego myślenia zrozumienie zależności zachodzących na najniższym poziomie sztuki wojennej oraz istoty samej taktyki i jej wpływu na wyższe poziomy dowodzenia wydaje się istotnym filarem kształcenia kandydatów na oficerów dyplomowanych, tj. oficerów, którzy w przyszłości będą stanowili podstawowy zasób wyższych kadr wojskowych.

Niezależnie od rozwoju technologicznego i głębokich zmian w sposobach prowadzenia wojny jej natura prawdopodobnie pozostanie niezmienna. Do osiągnięcia celów politycznych nadal będą używane siły, niezależnie od tego, czy stroną przeciwną będzie podmiot państwowy, czy organizacja terrorystyczna⁵. Zmieni się natomiast charakter operacji przyszłości. Zostaną one oparte na mniej licznych, ale za to doskonale wyposażonych formacjach bojowych lub zastępczych siłach paramilitarnych zdolnych do eliminowania zdecentralizowanego przeciwnika, wykorzystującego swoją anonimowość jako przewagę operacyjną⁶.

W tak dynamicznym środowisku zmian w sztuce wojennej niezbędne staje się kształcenie wszechstronnie przygotowanych oficerów, o odpowiednich zasobach specjalistycznej i aktualnej wiedzy, świadomych zarówno konieczności dzielenia się nią, jak i potrzeby ciągłego rozwoju i samodoskonalenia. Z badań wynika, że kontaktów międzyludzkich w procesie dzielenia się wiedzą⁷ nie zastąpią żadne rozwiązania technologiczne. Przed współczesnymi

2 H. Kissinger, *Porządek światowy*, Wołowiec 2017, s. 342.

3 M.N. Vego, *Systemowe kontra klasyczne podejście do działań bojowych*, „Kwartalnik Bellona” 2009 nr 2, s. 190.

4 *Ibidem*, s. 191.

5 A. Polak, *Strategia, czyli o granicy między sztuką wojenną a polityką*, „Kwartalnik Bellona” 2013 nr 1, s. 127.

6 P. Paździorek, *Przyszły wymiar operacji – prognoza charakteru działań w perspektywie połowy XXI wieku*, „Kwartalnik Bellona” 2016 nr 2, s. 104, 107.

7 A. Szczygielska, *Znaczenie zarządzania wiedzą w siłach zbrojnych*, w: *Problematyka zarządzania wiedzą w formacjach mundurowych systemu bezpieczeństwa państwa*, A. Szczygielska (red.), Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2018, s. 16.

systemami edukacyjnymi mającymi przygotować wyższe kadry dowódcze na potrzeby sił zbrojnych stoją więc ogromne zadania.

Kształceniu oficerów przypisywano duże znaczenie już dawniej. Podczas jednego z wykładów w Wyższej Szkole Wojennej w Warszawie stwierdzono: [...] *trzeba jednego miesiąca wojny albo kilku dni sumiennych prób z wojskami i sprzętem w terenie, ażeby móc mieć jaką taką pewność, czy to co się teoretycznie wydaje być oczywiste, nie jest w rzeczywistości grubym nieporozumieniem. Na wojnie nieodparte jest tylko jedno niebezpieczeństwo: strach przed nieznanym*⁸ [pisownia zgodna z oryginałem⁹].

Współcześnie kontynuatorką misji Wyższej Szkoły Wojennej jest Akademia Sztuki Wojennej w Warszawie, jedyna w kraju uczelnia kształcąca przyszłych oficerów dyplomowanych¹⁰. W programie Podyplomowych Studiów Operacyjno-Taktycznych (PSOT) zostały ujęte treści, rozłożone w czasie i usystematyzowane pod względem trudności, ukierunkowane na rozwijanie wyobraźni operacyjno-taktycznej oraz zdolności do sprawnego działania w warunkach często zmieniającej się rzeczywistości, przeznaczone dla przyszłych decydentów – oficerów przewidywanych na stanowiska dowódcze i sztabowe. Słuchacze PSOT uczestniczą w licznych ćwiczeniach związanych z nauczaniem przedmiotami, takimi jak taktyka czy dowodzenie, oraz rozwiązują złożone problemy decyzyjne. Wszystko to służy rozwijaniu zdolności do twórczego myślenia oraz zdobywaniu nowej, specjalistycznej wiedzy z zakresu dowodzenia wojskami w różnych stanach funkcjonowania państwa.

Do osiągnięcia tak złożonych efektów dydaktycznych nie wystarczą kilkumiesięczne kursy, konieczny jest długotrwały proces. Dlatego czterosemestralne Podyplomowe Studia Operacyjno-Taktyczne, utworzone w Akademii Sztuki Wojennej w 2016 roku, należy traktować jako przełomowe wydarzenie, i to nie tylko w ujęciu merytorycznym, lecz także historycznym. Przywrócenie tytułu oficera dyplomowanego nawiązuje bowiem do najlepszych wzorców, wywodzących się z funkcjonującej w II Rzeczypospolitej Wyższej Szkoły Wojennej.

Wiedza taktyczna jako wprowadzenie kandydatów na oficerów dyplomowanych do rozważań nad zagadnieniami operacyjno-strategicznymi

Dla rozwoju zawodowego oficerów zajmujących wyższe stanowiska służbowe znajomość taktyki ma istotne znaczenie jako źródło wiedzy operacyjnej i strategicznej. Nawet najlepsze decyzje podejmowane na wyższych szczeblach dowodzenia są zależne od skutecznego wykonywania zadań na poziomie taktycznym¹¹. Takie podejście koresponduje z prakseologicznym ujęciem walki, stanowiącej – podobnie jak każda inna dziedzina działalności człowieka – przedmiot badań, ocen i dociekań, a w rezultacie obszar naukowego poznania. Z perspektywy prakseologicznej walka jest uważana za wszelkie działanie, minimum dwu-

8 S. Mossor, *Walka z bronią pancerną. Wykłady na kursie doskonalącym wyższych dowódców*, Warszawa marzec 1937, s. 63.

9 Uwaga dotyczy wszystkich cytatów przytoczonych w artykule.

10 *Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie tytułów żołnierzy zawodowych*, DzU z 2017 r., poz. 480.

11 M. Huzarski, *Zagadnienia taktyki wojsk lądowych*, Toruń 1999, s. 130.

podmiotowe (z założeniem, że także zespół może być podmiotem), w którym przynajmniej jeden z podmiotów przeszkadza drugiemu. Aby zaistniało zjawisko walki, oba podmioty muszą świadomie dążyć do celów niezgodnych, licząc się podczas budowania swoich planów z działaniem strony przeciwnej¹². Istotą walki jest zatem utrudnianie działania przeciwnikowi i jednocześnie dążenie do osiągnięcia własnych celów.

Konieczność pokonywania trudności w czasie walki zmusza uczestniczące w niej strony do usprawniania zasad i metod postępowania oraz kształtowania umiejętności ich zastosowania. Musi więc istnieć naukowo umocowana dziedzina działalności człowieka, oparta na wiedzy, talencie i zdolnościach, umożliwiająca osiągnięcie celu walki, jakim jest zwyciężanie. Tylko człowiek może określić cele walki oraz przewidywać jej przebieg i występowanie zakłóceń, staje się on jak gdyby „nośnikiem walki”¹³. Taką dziedzinę stanowi taktyka, ona bowiem traktuje o zasadach i metodach walki oraz umiejętności ich zastosowania. Obok strategii i sztuki operacyjnej stanowi jedną z trzech części sztuki wojennej, usytuowaną na jej najniższym poziomie.

Można przyjąć, że konieczność pokonywania trudności, czyli zjawisko walki (niekoniecznie zbrojnej), będzie nieodzownym elementem działalności dowódcy i oficera sztabu, dlatego podbudowa taktyczna powinna stanowić podstawowy filar wiedzy przyszłych oficerów dyplomowanych.

Każde działanie wojsk ograniczają takie czynniki jak czas i przestrzeń, wytyczając granice i zasięg taktyki. Obecnie w normalnych warunkach zasięg ten nie wykracza poza obszar odpowiedzialności komponentu rodzaju sił zbrojnych grupującego te rodzaje wojsk, których wspólne działanie stwarza warunki do osiągnięcia celu walki – zwycięstwa. Taktyka będzie się zatem skupiała na problematyce właściwego użycia różnych środków walki oraz rodzajów wojsk, a także koordynowania ich działania na określonym obszarze podczas dążenia do osiągnięcia wspólnego celu. Istnieje naukowo uzasadniona ogólna obudowa taktyki, w tradycji wojskowości polskiej określana mianem taktyki broni połączonych¹⁴. Oprócz niej wyróżnia się także taktyki rodzajów wojsk (pancernych, zmechanizowanych, piechoty zmotoryzowanej, inżynieryjnych, raketowych i artylerii i innych), rozpatrywane jako odrębne kategorie. W rozszerzonym znaczeniu za taktykę możemy uważać teorię i praktykę wykorzystania posiadanych sił militarnych do osiągnięcia celu operacyjnego lub taktycznego¹⁵. Osiągnięcie tego celu będzie postrzegane jako zwycięstwo tylko w sytuacji, gdy przeciwnik nie zrealizuje celu przyjętego przez siebie¹⁶. Takie podejście wymaga przyjęcia uznanych i uniwersalnych aksjomatów, możliwych do wykorzystania na wszystkich poziomach sztuki wojennej¹⁷, to zaś w życie może wprowadzić tylko twórczy umysł człowieka.

12 T. Kotarbiński, *Z zagadnień ogólnej teorii walki*, Warszawa 1938, s. 9–10.

13 *Teoria sztuki wojennej „Sigma”*, t. XI (cz. II), *Praca naukowo-badawcza*, Warszawa 2000, s. 252.

14 Wykład wstępny dotyczący zasad taktyki, przeprowadzony przez płk. dypl. Józefa Mariana Smoleńskiego podczas inauguracji II (wojennego) kursu Wyższej Szkoły Wojennej, w: *Ósmy ułan Beliny. Generał brygady Józef Maria Smoleński „Kolec” (1894–1978)*, G. Nowik (red.), Warszawa 2008, s. 522.

15 W. Lidwa, *Dylematy taktyki*, Warszawa 2013, s. 35.

16 T. Kotarbiński, *Z zagadnień ogólnej teorii walki*, w: *Wybór pism*, t. I, *Myśli o działaniu*, Warszawa 1957, s. 550.

17 Szerzej: J. Wojno, *Dyrektwy walki a zasady sztuki wojennej*, „Kwartalnik Bellona” 2016 nr 2, s. 79–87.

Do stworzenia struktur wykonawczych poziomu taktycznego zdolnych do osiągania zakładanych celów konieczne są odpowiednie zasoby liczebne, jakościowe, organizacyjne i moralne. Już w okresie międzywojennym przyjęto, że związek taktyczny musi być zdolny do samodzielnego, tj. opartego na współdziałaniu poszczególnych broni, prowadzenia działań bojowych. Dlatego w strukturze dywizji umieszczano jednostki wszystkich rodzajów broni oraz logistyczne. Z drugiej strony proponowano, żeby związek taktyczny pozostawał formacją lekką i manewrową, tak aby w toku walki mógł nią dowodzić w sensie taktycznym jeden dowódca¹⁸. Koncepcja ta nie straciła na aktualności – dowodzenie batalionem, oddziałem czy związkiem taktycznym wciąż uważa się za ważne doświadczenie, determinujące decyzję o wyznaczeniu oficera na wyższe stanowisko służbowe.

Zdobycie rzetelnej wiedzy taktycznej wymagało i nadal wymaga zgłębiania szczegółowych zagadnień w ramach studiowania przedmiotów wojskowych. Takie specjalistyczne kształcenie oficerów ukierunkowuje się na kształtowanie umiejętności twórczego myślenia i działania, uczenie samodzielnego rozwiązywania problemów oraz pracy zespołowej, utrzymywanie równowagi psychicznej w sytuacjach stresowych, a także kształtowanie zdolności przywódczych¹⁹. Wiedza i doświadczenie zdobyte w trakcie takich studiów będą w przyszłości dla decydentów sił zbrojnych podstawowym zasobem informacyjnym, wpływającym na trafność i jakość rozwiązań przyjmowanych nie tylko w toku pokojowego kierowania organizacjami wojskowymi, lecz także podczas operacji prowadzonych na obszarze kraju i poza jego granicami. Z doświadczenia wynika, że o powodzeniu takich działań nadal decyduje ludzki potencjał intelektualny, jego wykorzystanie ma więc kluczowe znaczenie²⁰. Wskazane zasoby intelektualne oficerowie zyskują w trakcie specjalistycznych studiów wojskowych i w miarę potrzeby mogą je powiększać, zdobywając wiedzę w cywilnych uczelniach, także istotną, choć nie decydującą o rozwoju zawodowym oficera.

Podobne poglądy wyrażano w okresie II Rzeczypospolitej. Uważano, że oficerowie dyplomowani, w odróżnieniu od oficerów niebędących absolwentami Wyższej Szkoły Wojennej, mają gruntowniejszą i bardziej specjalistyczną wiedzę teoretyczną, uzupełnioną praktyką w dowodzeniu, i są szczególnie predysponowani do pracy w sztabach wyższych dowództw. Nie wykluczano, że oficer dzięki intensywnej pracy indywidualnej mógł osiągnąć podobne wyniki, nie ukończywszy Wyższej Szkoły Wojennej. Takie przypadki uznawano jednak za wyjątkowe, trudno było bowiem pogłębiać nową wiedzę w warunkach codziennej służby wobec niedostatku specjalistycznych materiałów czy braku pomocy wykładowców, a także ze względu na czas potrzebny do poznania ogromnego materiału.

Tytułu naukowego oficera dyplomowanego nie postrzegano jako nieodzownego warunku zajmowania stanowisk dowódczych na wyższych szczeblach, ponieważ nie sam tytuł, lecz wykształcenie ogólne i fachowe, poparte praktycznym doświadczeniem, decydowały o war-

18 Wyższa Szkoła Wojenna, *Służba sztabów. Wykłady w W.S.Woj.* Warszawa 1933, s. 5.

19 Z. Ścibiorek, J. Zieliński, *Uzupełniające studia magisterskie na kierunku „Zarządzanie i dowodzenie” na Wydziale Wojsk Lądowych Akademii Obrony Narodowej*, „Myśl Wojskowa” 2001 nr 6, s. 126.

20 R. Andrzejczak, *Użycie zgrupowań taktycznych w działaniach innych niż wojna*, w: *Zgrupowania taktyczne w działaniach innych niż wojna*, D. Majchrzak (red.), Warszawa 2008, s. 38.

tości oficera²¹. Oficerowie dyplomowani byli predysponowani do zajmowania stanowisk służbowych w wyższych strukturach sztabowych. Przyjmowano, że liczba oficerów nie może być zbyt duża²², brano pod uwagę przede wszystkim zapotrzebowanie, lecz także wysokie koszty kształcenia oraz szczególne wymagania w stosunku do kandydatów²³. Od przyszłych oficerów dyplomowanych oczekiwano wysokich kwalifikacji oraz szczególnego uzdolnienia i wyszkolenia. Założono, że nawet ponadprzeciętna pracowitość może nie przynieść oczekiwanych rezultatów, jeśli umysł kandydata nie zostanie właściwie przygotowany do pracy dowódczo-sztabowej²⁴. W przedmowach do wykładów podkreślano, że znajomość treści wykładów nie zastąpi wiedzy zawartej w regulaminach, wskazywano wręcz, że korzystanie ze skryptów wymaga uprzedniego poznania obowiązujących założeń doktrynalnych, takich jak *Regulamin kawalerii* czy *Regulamin służby polowej*²⁵. Wygórowane wymagania dotyczyły także wartości moralnych: [...] *wyrabianie w nas żelaznej woli, gotowości do ofiar i usług na rzecz wojska i dowódcy, koleżeńskość i pracowitość, to najlepsze przygotowanie do spełnienia trudnych i odpowiedzialnych zadań wyborowej części korpusu oficerskiego, którą mamy stanowić. Studia Panów w szkole będą jednym z ważnych etapów tej pracy*²⁶.

Po ukończeniu studiów najstarsi absolwenci wracali do pułków na stanowiska dowódców pododdziałów, dostateczni – otrzymywali przydziały w dowództwach korpusów na stanowiska organizacyjno-administracyjne, a dobrzy i bardzo dobrzy obejmowali etaty pierwszych lub drugich oficerów (wyjątkowo szefów sztabu) w sztabach dywizji piechoty i brygad kawalerii²⁷. Absolwentom nie przyznawano ani lokat, ani wyróżnień²⁸.

Taktyczne przygotowanie oficerów dyplomowanych w Wyższej Szkole Wojennej

Główną powinnością Wyższej Szkoły Wojennej było kształcenie kadr dowódczo-sztabowych. W latach 1921–1928 założono, że będzie to [...] *wyłącznie fachowe wyszkolenie przyszłych oficerów Sztabu Generalnego przez wpojenie szczególnie uzdolnionym i doświadczonym w służbie w szeregach oficerom zawodowym o ustalonym silnym charakterze wyższego wojskowego wykształcenia teoretycznego i praktycznego, potrzebnego do służby w Sztabie*

21 Wyższa Szkoła Wojenna, *Wskazówki dla oficerów przygotowujących się do Wyższej Szkoły Wojennej*, Warszawa 1931, s. 5.

22 Spośród ogólnej liczby absolwentów szkół wyższych II Rzeczypospolitej oficerowie dyplomowani (absolwenci Wyższej Szkoły Wojennej) stanowili 1,6%. M. Deszczyński, *Miejsce Wyższej Szkoły Wojennej w systemie szkolnictwa wyższego w Polsce (1919–1939)*, w: *U progu stulecia. Studia z dziejów Wyższej Szkoły Wojennej w Warszawie*, R. Parafianowicz (red.), Warszawa 2019, s. 48.

23 Stopień: porucznik – kapitan; bardzo dobry stan zdrowia; co najmniej trzy lata służby, w tym dwa w jednostkach liniowych; wybitna lub co najmniej wzorowa opinia z ostatnich kilku lat; nieprzekroczony 30. rok życia; wykształcenie średnie; matura; nieposzkalowana lojalność państwowa oraz złożenie stosownych egzaminów wstępnych. *W 50-lecie powstania Wyższej Szkoły Wojennej w Warszawie*, płk dypl. Wacław Chocianowicz (oprac.), Londyn 1969, s. 127.

24 Wyższa Szkoła Wojenna, *Wskazówki dla oficerów...*, op.cit., s. 2.

25 *Kawaleria*, cz. I. *Na prawach rękopisu. Wykłady na I. i II r. W.S.Woj.*, Warszawa [s.a.].

26 Wyższa Szkoła Wojenna, *Wykłady o piechocie. Część I*, Warszawa 1930, s. 23.

27 F. Skibiński, *Ułańska młodość 1917–1939*, Warszawa 1989, s. 247.

28 J. Kuropieska, *Wspomnienia oficera sztabu*, Warszawa 1979, s. 107.

Generalnym”, od listopada 1928 roku zaś: [...] *nadanie szczególnie uzdolnionym i doświadczonym w służbie liniowej oficerom wyższego wykształcenia wojskowego oraz przygotowanie tych oficerów do dowodzenia w zakresie pułku i do służby w sztabach wyższych dowództw na stanowiskach szefa sztabu dywizji piechoty i szefa oddziałów (sztabu) armii*²⁹.

Kształcenie oficerów Sztabu Generalnego, których od 1928 roku nazywano oficerami dyplomowanymi³⁰, odbywało się w cyklu dwuletnim. W pierwszym roku studiów podejmowano problematykę taktyczną na szczeblu wielkiej jednostki, jak wówczas określano związki taktyczne, tj. dywizji piechoty, na drugim roku zaś – problematykę operacyjną na szczeblu armii i grupy operacyjnej. Najważniejszą grupę przedmiotów stanowiła taktyka ogólna, operacyjna służba sztabów oraz taktyka poszczególnych rodzajów broni i służb. W czasie gdy funkcję dyrektora nauk pełnił płk Louis Faury, wszystkie tematy z taktyki ogólnej wyjaśniano na konkretnych przykładach historycznych, w późniejszych latach metody tej już nie stosowano tak rygorystycznie. Zajęcia z taktyki ogólnej były swego rodzaju zajęciami kierunkowymi, do których dopasowywano zajęcia z pozostałych przedmiotów. W celu skoordynowania tematyki zajęć organizowano konferencje naukowe wykładowców poszczególnych przedmiotów, podczas której uzgadniano *Tabełę skojarzenia prac przedmiotów taktycznych i służby sztabu*, określającą zasady korelacji zajęć i ich kolejność.

Ważne uzupełnienie tej grupy przedmiotów stanowiła historia wojenna, której celem według płk. Faury’ego było *zapłodnienie wyobraźni uczniów w dziedzinie operacyjnej*, a gen. bryg. Marian Kukiel podkreślał, że pozwala ona słuchaczom *na dotknięcie rzeczywistości wojennej w zakresie rozleglejszym niż pozwolić im mogło ich własne doświadczenie*³¹. Wiele zagadnień rozpatrywano w czasie podróży historycznych, mających na celu gruntowne zapoznanie słuchaczy z przebiegiem ważniejszych bitew bądź ich najistotniejszymi, z punktu widzenia teorii sztuki wojennej i dydaktyki, fragmentami. Z kolei celem geografii wojennej było zaznajomienie studentów z wojskowo-geograficzną charakterystyką terenu, przede wszystkim rejonów przygranicznych, przy czym analizowano teren po obu stronach granicy³².

W latach 1921–1928 decydujący wpływ na treści nauczania mieli wykładowcy z Francuskiej Misji Wojskowej. Ich poglądy na temat taktyki w znacznej mierze zostały ukształtowane przez doświadczenia frontu zachodniego I wojny światowej. W 1928 roku, po zmianie na stanowisku komendanta Wyższej Szkoły Wojennej i likwidacji Francuskiej Misji Wojskowej, wykładowców francuskich zastąpili wykładowcy polscy. Wówczas nastąpiły zmiany w procesie kształcenia.

29 Dziennik Rozkazów Ministerstwa Spraw Wojskowych z 1922 r. nr 28 z 11 lipca 1922 r., poz. 409; Wojskowe Biuro Historyczne w Warszawie (dalej: WBH), Wyższa Szkoła Wojenna, sygn. I.340.1.213, Statut Wyższej Szkoły Wojennej z 16 XI 1928 r.

30 Na mocy rozkazu nr 36 ministra spraw wojskowych z 22 grudnia 1928 r. tytuł oficera Sztabu Generalnego został zastąpiony tytułem oficera dyplomowanego. Oficerowie dyplomowani wszystkich stopni otrzymali prawo do noszenia odznak ukończenia Wyższej Szkoły Wojennej, orzełków (w Dzienniku Rozkazów prawdopodobnie omyłkowo zapisanych jako „rozełki”) oraz podwójnych sznurów naramiennych, dotychczas przysługujących oficerom Sztabu Generalnego. Dziennik Rozkazów Ministerstwa Spraw Wojskowych z 1928 r. nr 36 z 22 grudnia 1928 r., poz. 396.

31 WBH, Wyższa Szkoła Wojenna, sygn. I 340.1.4, M. Kukiel, Uwagi o nauczaniu historii w WSWoj z 2 IV 1927 r.

32 WBH, Wyższa Szkoła Wojenna, sygn. I 340.1.11, Wyższa Szkoła Wojenna L.dz. 4989, Pismo do mjr. dypł. R. Umiastowskiego z 12 XI 1930 r.

Celem kształcenia na pierwszym roku było przygotowanie słuchaczy do objęcia stanowiska szefa sztabu wielkiej jednostki, tj. dywizji piechoty lub brygady kawalerii, oraz wszystkich stanowisk w sztabach tych jednostek, natomiast podczas ćwiczeń oficerowie mieli poznać w praktyce zasady współdziałania rodzajów broni i służb na szczeblu taktycznym w ramach dywizji piechoty i brygady kawalerii prowadzących działania w składzie grupy operacyjnej (GO) lub samodzielnej grupy operacyjnej (SGO). Na drugim roku starano się przygotować słuchaczy do objęcia stanowiska szefa oddziału sztabu grupy operacyjnej lub armii. Studiowano elementy decyzji i opracowywano wynikające z niej plany oraz wytyczne i rozkazy, po to by wprowadzić słuchaczy w problematykę dowodzenia na szczeblu operacyjnym oraz zapoznać ich z pracą sztabu i służb armii. Następnie w praktyce studiowano pracę szefa oddziału sztabu grupy operacyjnej.

W latach trzydziestych minionego wieku ćwiczenia taktyczne w Wyższej Szkole Wojennej były prowadzone dla studentów pierwszego rocznika na szczeblu dywizji piechoty i brygady kawalerii w ramach grupy operacyjnej w celu *opanowania współdziałania broni i służb wewnątrz tych wielkich jednostek*, a dla studentów drugiego rocznika – na szczeblu armii *dla wprowadzenia słuchaczy w dziedzinę rozumowania i dowodzenia na szczeblu operacyjnym oraz dla zaznajomienia słuchaczy z pracą sztabów i służb armii*. Studenci drugiego rocznika ćwiczyli na podstawie gotowych decyzji bądź przygotowywali elementy decyzji, a następnie opracowywali samodzielnie plany, wytyczne i rozkazy. Po poznaniu specyfiki dowodzenia na szczeblu operacyjnym mogli przejść do ćwiczeń na szczeblu grupy operacyjnej, podczas których przygotowywali się do pełnienia funkcji szefów oddziałów sztabów grup operacyjnych. W czasie tych ćwiczeń studenci mieli pracować *całkowicie samodzielnie, zaznajamiając się z zasadami dowodzenia operacyjnego i szkoląc w taktycznym montowaniu działań oraz rozkazodawstwie*³³.

W okresie gdy dyrektorem nauk był płk Faury, ćwiczenia zaczynały się od przyjęcia założeń politycznych i strategicznych. Na tej podstawie rozpracowywano mobilizację i rozwinięcie sił zbrojnych, a następnie działania jednej armii – od ześrodkowania, przez rozwinięcie, aż do pierwszej bitwy, która była rozgrywana w formie gry wojennej. Tematyka ta stanowiła treść ćwiczeń studentów drugiego rocznika. W tym czasie studenci pierwszego rocznika uczestniczyli w ćwiczeniach obejmujących działanie poszczególnych dywizji wchodzących w skład tej armii.

Wyższa Szkoła Wojenna aktywnie wspierała proces tworzenia polskiej sztuki wojennej: publikowała wiele cennych opracowań, z których korzystano zarówno w procesie kształcenia w Szkole, jak i w procesie szkolenia dowódców i sztabów oraz szkolenia wojsk. Dyrektor nauk płk Louis Faury był autorem pierwszego w Polsce podręcznika taktyki ogólnej³⁴. W 1924 roku ukazał się *Zbiór zadań taktycznych. Od dywizji do pułku piechoty* autorstwa mjr. SG Aleksandra Pragłowskiego. Ten oficer kawalerii od września 1921 roku do listopada 1924 roku był asystentem Katedry Taktyki Ogólnej Wyższej Szkoły Wojennej, a od listopada 1926 roku do kwietnia 1927 roku – kierownikiem tej Katedry. W 1927 roku opubliko-

33 WBH, Wyższa Szkoła Wojenna, sygn. I 340.1.14, Wyższa Szkoła Wojenna, Tematyka ćwiczeń II rocznika.

34 L. Faury, *Zasady taktyki ogólnej. Wykłady na kursie informacyjnym dla wyższych dowódców (Principes de tactique générale. Cours informatifs destinés aux officiers du haut commandement)*, Warszawa 1921.

wał nakładem Wojskowego Instytutu Naukowo-Wydawniczego opracowanie *Taktyczne ćwiczenia kawalerii*³⁵. W 1935 roku ukazał się podręcznik ppłk. dypl. Stanisława Sosabowskiego, kierownika Katedry Operacyjnej Służby Sztabów Wyższej Szkoły Wojennej, zatytułowany *Kwaternistrzostwo w polu*, poświęcony problematyce planowania i organizowania działań służb na szczeblu pułku piechoty, pułku kawalerii i dywizjonu artylerii. Podręcznik ten stanowił cenne uzupełnienie *Regulaminu kwaternistrzowskiego*, tym bardziej że powstał na podstawie doświadczeń i wyników zebranych w czasie kawaleryjskich ćwiczeń doświadczalnych, przeprowadzonych w latach 1933–1934³⁶.

W kontekście przygotowania dowództw i sztabów wielkich jednostek do planowania, organizowania i prowadzenia działań ważną rolę odgrywały materiały przygotowane przez Wyższą Szkołę Wojenną w latach trzydziestych XX wieku. Był to wydawany na prawach rękopisu cykl studiów taktycznych, określany jako zadania taktyczne dla podstawowych jednostek broni, pod tytułem *Studium taktyki DP i BK z uwzględnieniem nowoczesnego uzbrojenia*.

W armii II Rzeczypospolitej organizacja pracy sztabu wielkiej jednostki pod względem celowości i efektywności pozostawiała wiele do życzenia. Po latach szef Sztabu Głównego gen. bryg. Wacław Stachiewicz ocenił: *Jeżeli praca zespołowa dowódców i sztabów wykazywała niekiedy pewne braki, to było to wynikiem faktu, że niektórzy dowódcy nie stwarzali właściwych warunków pracy sztabu i nie wykorzystywali jej dostatecznie, ze strony zaś sztabów obiektywność i jasność w zestawianiu elementów decyzji oraz składność i porządek pracy w trudnych warunkach polowych nie zawsze odpowiadały wymaganiom*³⁷.

Dlatego w 1936 roku najwyższe władze wojskowe zaczęły organizować ćwiczenia szkieletowe kwater głównych wielkich jednostek piechoty i kawalerii, uzupełnionych do etatów wojennych oficerami według ich rzeczywistych przydziałów mobilizacyjnych. Ćwiczenia te, wówczas nazywane ćwiczeniami specjalnych sztabów bez oddziałów, były prowadzone z dowództwami i sztabami mniej więcej czterech wielkich jednostek i trwały około tygodnia. Organizowała je Wyższa Szkoła Wojenna, jej wykładowcy znajdowali się w kierownictwie ćwiczeń oraz pełnili funkcje rozjemców: kontrolowali pracę sztabów i zarazem wymagali, żeby była ona prowadzona z jak największą dokładnością.

Dokumenty Wyższej Szkoły Wojennej dotyczące organizacji i prowadzenia ćwiczeń szkieletowych kwater głównych wielkich jednostek piechoty i kawalerii wskazują na ciekawą formę i treść tych przedsięwzięć szkoleniowych, wręcz na ich unikatowość w skali wojska II Rzeczypospolitej. Generał Wacław Stachiewicz napisał, że istotnie wpływały one *na ujednolicenie metody i techniki pracy dowództw wielkich jednostek i sztabów, jak też ich poglądów taktycznych i operacyjnych*³⁸. W latach 1936–1939 ćwiczenia takie przeprowadzono

35 A. Pragłowski, *Zbiór zadań taktycznych. Od dywizji do pułku piechoty*, Warszawa 1924; idem, *Taktyczne ćwiczenia kawalerii*, Warszawa 1927.

36 S. Sosabowski, *Kwaternistrzostwo w polu. Zaopatrzenie, ewakuacja i praca tyłów w pułku piechoty, pułku kawalerii i dywizjonu artylerii*, Warszawa 1935.

37 W. Stachiewicz, *Wierności dochować żołnierskiej. Przygotowania wojenne w Polsce 1935–1939 oraz kampania 1939 w relacjach i rozważaniach szefa Sztabu Głównego i szefa Sztabu Naczelnego Wodza*, Warszawa 1998, s. 187.

38 W. Stachiewicz, *Naczelne władze wojskowe i Wyższa Szkoła Wojenna*, w: *W 50-lecie powstania Wyższej Szkoły...*, op.cit., s. 79.

najprawdopodobniej tylko dwukrotnie, co oznacza, że tą formą szkolenia operacyjno-taktycznego mogła zostać objęta zaledwie 1/3 dowództw i sztabów wielkich jednostek wojska II Rzeczypospolitej³⁹.

Wybrane treści programowe Podyplomowych Studiów Operacyjno-Taktycznych dla kandydatów na oficerów dyplomowanych Sił Zbrojnych RP

Obecnie uczelnią uprawnioną do nadawania tytułu oficera dyplomowanego Sił Zbrojnych RP⁴⁰ absolwentom czterosemestralnych Podyplomowych Studiów Operacyjno-Taktycznych jest Akademia Sztuki Wojennej. Ta forma kształcenia ze względu na jej długofalowy charakter ma szczególną rangę w procesie doskonalenia zawodowego żołnierzy. Po utworzeniu Akademii Sztuki Wojennej nowe władze uczelni podjęły starania w celu rozszerzenia formuły PSOT z trzech do czterech semestrów. W rezultacie w roku akademickim 2016/2017 rozpoczęto kształcenie oficerów w nowym, dwuletnim modelu studiów podyplomowych o charakterze teoretyczno-praktycznym.

Podczas pierwszego roku studiów główny wysiłek szkoleniowy jest skierowany na teoretyczne podstawy funkcjonowania Sił Zbrojnych RP. W pierwszym semestrze w ramach poszczególnych przedmiotów oraz paneli tematycznych oficerowie zapoznają się z problematyką planowania użycia batalionu (z uwzględnieniem prowadzenia rekonesansu), ich wiedza teoretyczna zaś jest weryfikowana w trakcie ćwiczeń epizodycznych „Polańczyk”, przeprowadzanych w Bieszczadach. W drugim semestrze są omawiane zagadnienia wykorzystania oddziału w działaniach taktycznych. Służą temu ćwiczenia dotyczące użycia brygady w natarciu oraz ćwiczebna praktyka dowodzenia. Panele teoretyczne obejmują zagadnienia historii sztuki wojennej, taktyki wojsk lądowych oraz rozpoznania i dowodzenia. Aby zapoznać słuchaczy z zasadami, strukturą i organizacją pracy dowództw różnych poziomów organizacyjnych sił zbrojnych, po pierwszym roku nauki są oni kierowani na trzytygodniową praktykę do dowództw oraz instytucji centralnych MON.

Drugi rok kształcenia rozpoczyna się podróżą wojskowo-historyczną poświęconą studium operacji. W trzecim semestrze słuchacze pogłębiają wiedzę z zakresu działań taktycznych oraz przygotowują się do poznania poziomu operacyjnego. W semestrze tym są przeprowadzane ćwiczenia studyjne: „Dywizja w działaniach taktycznych” i „Twierdza”, tematycznie związane z zagadnieniami przeciwdziałania zagrożeniom hybrydowym w specyficznych warunkach terenowych. W ostatnim, czwartym semestrze zostały ujęte rozważania nad planowaniem, organizowaniem i prowadzeniem działań na poziomie operacyjnym w ramach takich przedmiotów jak sztuka operacyjna czy działania rodzajów sił zbrojnych w operacji. Przewidziano także czas na ćwiczebną praktykę dowodzenia – w trakcie ćwiczeń poziomu

39 Szerzej: *Koncepcja szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw i sztabów wielkich jednostek prowadzonego przez Wyższą Szkołę Wojenną*, w: *Planowanie wojenne i przygotowania obronne II Rzeczypospolitej. Studia i materiały*, T. Kośmider (red. nauk.), Warszawa 2012, s. 289–296.

40 *Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie tytułów żołnierzy zawodowych*, DzU 2017, poz. 480.

dywizji „Brama” oraz ćwiczeń poziomu operacyjnego „Wspólny wysiłek” czy „Joint Resolve”⁴¹. Po zaliczeniu wszystkich przedmiotów z poszczególnych semestrów słuchacze składają prace końcowe i przystępują do ich obrony podczas egzaminu końcowego. Ukończenie studiów jest potwierdzone świadectwem ich ukończenia oraz nadaniem tytułu oficera dyplomowanego Sił Zbrojnych RP⁴². Co zastanawiające, mimo atrakcyjnej oferty kształcenia na PSOT, zainteresowanie kandydatów na oficerów starszych tą formą kształcenia jest jednak nikłe⁴³.

Wprowadzenie dwuletnich Podyplomowych Studiów Operacyjno-Taktycznych wniosło lepszą jakość do systemu doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP w części dotyczącej przygotowania kandydatów na oficerów dyplomowanych. Decyzję tę należy traktować jako przełomową, wreszcie zamykającą nie do końca przemyślany i mało efektywny kilkuletni proces przygotowania kandydatów na oficerów starszych w toku krótszych form kształcenia, takich jak prowadzony w latach 2010–2014 sześciomiesięczny Wyższy Kurs Taktyczno-Operacyjny. Nie należy jednak ograniczać się do krytyki tego typu form kształcenia, ponieważ kilkumiesięczne kursy o tematyce operacyjno-taktycznej mogą okazać się zasadne w odniesieniu do oficerów młodszych, mających doświadczenie w dowodzeniu plutonem lub kompanią, przewidywanych do zajmowania stanowisk sztabowych o stopniu etatowym porucznik–kapitan w batalionach lub brygadach. Warte rozważenia jest również podjęcie wysiłku w celu odtworzenia – na wzór kursów przygotowawczych do Wyższej Szkoły Wojennej⁴⁴ – kilkumiesięcznych form specjalistycznego szkolenia dla kandydatów na Podyplomowe Studia Operacyjno-Taktyczne.

Zakończenie

Siły zbrojne, podobnie jak inne organizacje zhierarchizowane, charakteryzuje specyficzny model funkcjonowania – niekiedy niezrozumiały dla innych środowisk – w dużej mierze oparty na ściśle wyspecjalizowanych zasobach wiedzy. Zdobycie jej wymaga długotrwałego i ustawicznego pogłębiania doświadczenia w uczelniach i instytucjach wojskowych. Jednym z ośrodków naukowych ukierunkowanych na takie kształcenie jest Akademia Sztuki Wojennej. Swoją działalnością dąży ona do spełnienia oczekiwań systemu obronnego państwa i zaspokojenia potrzeb Sił Zbrojnych RP⁴⁵.

Ze względu na przeobrażenia sztuki wojennej systemy edukacyjne kształcące przyszłe kadry wojskowe muszą spełniać coraz wyższe wymagania. Przykładem – choćby ewo-

41 We wszystkich ćwiczeniach oficerowie rodzajów wojsk zajmują stanowiska zgodnie z posiadaną specjalnością.

42 Opracowano na podstawie *Programu kształcenia Podyplomowych Studiów Operacyjno-Taktycznych*, kod: 1101205. Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2018. Na podstawie aneksu program ten uzupełniono o przedmiot: współczesne służby specjalne. Aneks nr 1 do *Programu kształcenia Podyplomowych Studiów Operacyjno-Taktycznych*, op.cit. Materiały w zbiorach autora.

43 Rozpoczęte w 2015 r. trzyletnie PSOT ukończyło 18 oficerów, natomiast rozpoczęte w 2016 r. czterysemestralne PSOT – 24 oficerów dyplomowanych. Obecnie na PSOT kształcą się 21 oficerów w edycji 2017–2019 oraz 22 oficerów w edycji 2018–2020.

44 *W 50-lecie powstania Wyższej Szkoły...*, op.cit., s. 387.

45 *Strategia rozwoju Akademii Sztuki Wojennej na lata 2017–2022*, Warszawa 2016, s. 3.

lucja poglądów na temat takich zasad sztuki wojennej jak: celowość; przewaga w powietrzu, kosmosie i cyberprzestrzeni; jedność dowodzenia; integracja; połączoność; rozpoznanie; sieciocentryczność; mobilność; precyzja oraz świadomość oddziaływania mediów i inicjatywa w kontaktach z nimi⁴⁶. Powodzenie w działaniach poziomu taktycznego zależy już nie od liczebności wojsk, lecz od jakości systemów kontroli przestrzeni walki oraz umiejętności wykorzystania przewagi informacyjnej. O osiągnięciu celów działań militarnych na wszystkich poziomach sztuki wojennej decyduje w zasadniczym stopniu profesjonalizm personelu wykorzystującego nowoczesną technikę wojskową. Współcześnie, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, istotne stają się szerzenie dezinformacji i wprowadzanie przeciwnika w błąd: [...] *jeśli możesz coś, pokazuj przeciwnikowi, że nie możesz; jeśli cośś dysponujesz, pokazuj, że tego nie masz; chociaż jesteś blisko, pokazuj, że daleko; choć jesteś daleko, pokaż, że jesteś blisko*⁴⁷.

Podstawowy warunek szybkiego tempa i precyzji działania stanowi wiedza. Dotyczy to trafności podejmowanych decyzji oraz wprowadzania ich w czyn dzięki dużym możliwościom manewrowym i uderzeniowym środków walki oraz wykorzystaniu systemów wsparcia dowodzenia. Dokładność uderzeń oraz zdolność do unikania oddziaływania strony przeciwnej wpływają z kolei na zmniejszenie strat nie tylko w szeregach wojsk własnych i przeciwnika, lecz także wśród ludności niewalczącej. Obecnie to nie poziom strat, lecz ryzyko ich poniesienia stanowi przyczynek do weryfikacji decyzji podejmowanych na wszystkich szczeblach dowodzenia. Wyznacznikami powodzenia stają się kształtowanie zachowań przeciwnika oraz osłabianie jego woli walki.

W przyszłości podstawę wszelkich kalkulacji operacyjno-taktycznych będzie stanowiła nie tyle liczba środków, ile zdolność do wyprzedzania przeciwnika w ich wykryciu i zniszczeniu. Obecnie przewaga liczebna w środkach walki nie ma już kluczowego znaczenia, czynnikiem wyznaczającym skuteczność tych środków jest bowiem ich jakość. Uzupełnia ją wiedza człowieka, który sprawuje nad nimi kontrolę, jednak nie tylko w zakresie ich obsługi, lecz przede wszystkim w odniesieniu do optymalnego wykorzystania zdolności rozpoznawczych, uderzeniowych, maskujących oraz dotyczących zjawiska dezinformacji przeciwnika czy działań demonstracyjnych.

Warto przypomnieć znaną od dawna ideę kształtowania przebiegłości taktycznej oficerów, opartą na rozwijaniu umiejętności wprowadzania przeciwnika w błąd co do własnych zamiarów i charakteru prowadzonych działań oraz skłaniania go do podejmowania decyzji nieodpowiadających realnej sytuacji, czyli do popełniania błędów. Może to mieć istotne znaczenie także w hipotetycznych wojnach nowej generacji, prowadzonych z wykorzystaniem systemów uzbrojenia skonstruowanych na bazie sztucznej inteligencji, nanotechnologii czy perspektywicznych zrobotyzowanych zestawów broni⁴⁸. Być może w przyszłości będziemy również świadkami dowodzenia elementami ugrupowania bojowego złożonymi z ludzi i robotów. Niezależnie od tego, czy przytoczone założenia sprawdzą się w przyszłości, pewne

46 P.S. Melinger, *Nowe zasady nowej wojny*, „Kwartalnik Bellona” 2009 nr 1, s. 187–189.

47 Sun Tzu, *Sztuka wojny*, Gliwice 2013, s. 7.

48 A. Krzak, *Wojny przyszłości po rosyjsku – wojna hybrydowa, informacyjna i psychologiczna na tle konfliktu ukraińskiego*, „Przeгляд Bezpieczeństwa Wewnętrznego” 2018 nr 18, s. 26–27.

jest to, że ich skuteczność zostanie zweryfikowana na najniższym poziomie sztuki wojennej. Opieranie modelu kształcenia przyszłych oficerów dyplomowanych na solidnej podbudowie taktycznej ma więc uzasadnienie.

Refleksje natury taktyczno-historycznej przedstawione w artykule nie pretendują do rangi ostatecznych rozwiązań, stanowią raczej głos w naukowej polemice na temat kształcenia oficerów dyplomowanych oraz przewidzianych do tego systemów edukacyjnych. Są to zagadnienia ważne i warte przybliżenia, szczególnie w roku jubileuszowym – setnej rocznicy utworzenia Wyższej Szkoły Wojennej w Warszawie. ■

Bibliografia

- Andrzejczak R., *Użycie zgrupowań taktycznych w działaniach innych niż wojna*, w: *Zgrupowania taktyczne w działaniach innych niż wojna*, D. Majchrzak (red.), Warszawa 2008.
- Deszczyński M., *Miejsce Wyższej Szkoły Wojennej w systemie szkolnictwa wyższego w Polsce (1919–1939)*, w: *U progu stulecia. Studia z dziejów Wyższej Szkoły Wojennej w Warszawie*, R. Parafianowicz (red.), Warszawa 2019.
- Dziennik Rozkazów Ministerstwa Spraw Wojskowych z 1922 r. nr 28 z 11 lipca 1922 r., poz. 409.
- Dziennik Rozkazów Ministerstwa Spraw Wojskowych z 1928 r. nr 36 z 22 grudnia 1928 r., poz. 396.
- Faury L., *Zasady taktyki ogólnej. Wykłady na kursie informacyjnym dla wyższych dowódców (Principes de tactique générale. Cours informatifs destinés aux officiers du haut commandement)*, Warszawa 1921.
- Huzarski M., *Zagadnienia taktyki wojsk lądowych*, Toruń 1999.
- Kawaleria, cz. I. *Na prawach rękopisu. Wykłady na I. i II r. W.S.Woj.*, Warszawa [s.a.].
- Kissinger H., *Porządek światowy*, Wołowiec 2017.
- Koncepcja szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw i sztabów wielkich jednostek prowadzonego przez Wyższą Szkołę Wojenną, w: *Planowanie wojenne i przygotowania obronne II Rzeczypospolitej. Studia i materiały*, T. Kośmider (red. nauk.), Warszawa 2012.
- Kotarbiński T., *Z zagadnień ogólnej teorii walki*, w: *Wybór pism*, t. I, *Myśli o działaniu*, Warszawa 1957.
- Krzak A., *Wojny przyszłości po rosyjsku – wojna hybrydowa, informacyjna i psychologiczna na tle konfliktu ukraińskiego*, „Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego” 2018 nr 18.
- Kuropieska J., *Wspomnienia oficera sztabu*, Warszawa 1979.
- Latiff R.H., *Wojna przyszłości. W obliczu nowego, globalnego pola bitwy*, Warszawa 2018.
- Lidwa W., *Dylematy taktyki*, Warszawa 2013.
- Melinger P.S., *Nowe zasady nowej wojny*, „Kwartalnik Bellona” 2009 nr 1.
- Mossor S., *Walka z bronią pancerną. Wykłady na kursie doskonalącym wyższych dowódców*, Warszawa 1937.
- Ósmy ułan Beliny. *Generał brygady Józef Maria Smoleński „Kolec” (1894–1978)*, G. Nowik (red.), Warszawa 2008.
- Paździorek P., *Przyszły wymiar operacji – prognoza charakteru działań w perspektywie połowy XXI wieku*, „Kwartalnik Bellona” 2016 nr 2.
- Polak A., *Strategia, czyli o granicy między sztuką wojenną a polityką*, „Kwartalnik Bellona” 2013 nr 1.
- Prąglowski A., *Taktyczne ćwiczenia kawalerii*, Warszawa 1927.
- Prąglowski A., *Zbiór zadań taktycznych. Od dywizji do pułku piechoty*, Warszawa 1924.
- Program kształcenia Podyplomowych Studiów Operacyjno-Taktycznych*, kod: 1101205. Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2018.

Kształcenie oficerów...

Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie tytułów żołnierzy zawodowych, DzU z 2017 r., poz. 480.

Skibiński F., *Ulańska młodość 1917–1939*, Warszawa 1989.

Sosabowski S., *Kwatermistrzostwo w polu. Zaopatrzenie, ewakuacja i praca tyłów w pułku piechoty, pułku kawalerii i dywizjonu artylerii*, Warszawa 1935.

Stachiewicz W., *Wierności dochować żołnierskiej. Przygotowania wojenne w Polsce 1935–1939 oraz kampania 1939 w relacjach i rozważaniach szefa Sztabu Głównego i szefa Sztabu Naczelnego Wodza*, Warszawa 1998.

Stachiewicz W., *Naczelne władze wojskowe i Wyższa Szkoła Wojenna, w: W 50-lecie powstania Wyższej Szkoły Wojennej w Warszawie*, płk dypl. Wacław Chocianowicz (oprac.), Londyn 1969.

Strategia rozwoju Akademii Sztuki Wojennej na lata 2017–2022, Warszawa 2016.

Sun Tzu, *Sztuka wojny*, Gliwice 2013.

Szczygielska A., *Znaczenie zarządzania wiedzą w siłach zbrojnych, w: Problematyka zarządzania wiedzą w formacjach mundurowych systemu bezpieczeństwa państwa*, A. Szczygielska (red.), Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2018.

Ścibiorek, Z., Zieliński J., *Uzupełniające studia magisterskie na kierunku „Zarządzanie i dowodzenie” na Wydziale Wojsk Lądowych Akademii Obrony Narodowej*, „Myśl Wojskowa” 2001 nr 6.

Teoria sztuki wojennej „Sigma”, t. XI (cz. II), *Praca naukowo-badawcza*, Warszawa 2000.

Vego M.N., *Systemowe kontra klasyczne podejście do działań bojowych*, „Kwartalnik Bellona” 2009 nr 2.

Wojskowe Biuro Historyczne, Wyższa Szkoła Wojenna, sygn. I 340.1.4, M. Kukiel, Uwagi o nauczaniu historii w WSWoj z 2 IV 1927 r.

Wojskowe Biuro Historyczne, Wyższa Szkoła Wojenna, sygn. I 340.1.11, Wyższa Szkoła Wojenna L.dz. 4989, Pismo do mjr. dypl. R. Umiastowskiego z 12 XI 1930 r.

Wojskowe Biuro Historyczne, Wyższa Szkoła Wojenna, sygn. I.340.1.213, Statut Wyższej Szkoły.

Wojskowe Biuro Historyczne, Wyższa Szkoła Wojenna, sygn. I 340.1.14, Wyższa Szkoła Wojenna, Tematyka ćwiczeń II rocznika.

Wojsko J., *Dyrektywy walki a zasady sztuki wojennej*, „Kwartalnik Bellona” 2016 nr 2.

Wyższa Szkoła Wojenna, *Służba sztabów. Wykłady w W.S.Woj*, Warszawa 1933.

Wyższa Szkoła Wojenna, *Wskazówki dla oficerów przygotowujących się do Wyższej Szkoły Wojennej*, Warszawa 1931.

Wyższa Szkoła Wojenna, *Wykłady o piechocie. Część I*, Warszawa 1930.