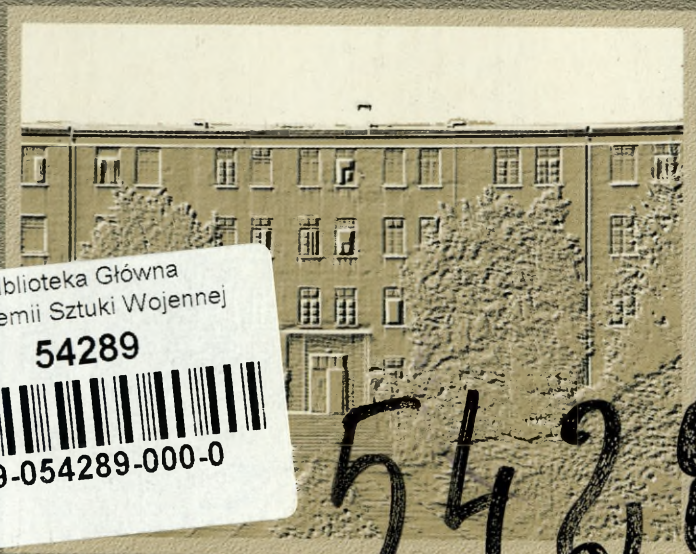




WYŻSZE KURSY OBRONNE

Jarosław Stanisław Kardas

EDUKACJA KADR ADMINISTRACJI
PUBLICZNEJ NA WYŻSZYCH KURSACH
OBRONNYCH



Biblioteka Główna
Akademii Sztuki Wojennej

54289



09-054289-000-0

54289

Warszawa 2002

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Jarosław Stanisław Kardas

**EDUKACJA KADR ADMINISTRACJI
PUBLICZNEJ NA WYŻSZYCH KURSACH
OBRONNYCH**



WARSZAWA 2002



Niniejszy materiał studyjny jest przeznaczony do wykorzystania na Wyższych Kursach Obronnych dla kierowniczej kadry administracji publicznej.

88542

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
1. ROLA I ZNACZENIE ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ W KSZTAŁTOWANIU BEZPIECZEŃSTWA PAŃSTWA	7
1.1. Wpływ kadry administracji publicznej na kształtowanie bezpieczeństwa państwa	9
1.2. Wiedza, umiejętności i oczekiwania	16
1.3. Potrzeby doskonalenia zawodowego kadr w zakresie obronności	21
2. FUNKCJE I ZADANIA WYŻSZEGO KURSU OBRONNEGO (WKO) ..	24
2.1. Aspekty prawne funkcjonowania Wyższego Kursu Obronnego	27
2.2. Projekcja celów i zadań WKO	32
2.3. Założenia programowe edukacji kadry kierowniczej administracji publicznej w AON	36
2.4. Gry decyzyjne w praktyce edukacyjnej	43
3. EDUKACJA NA RZECZ BEZPIECZEŃSTWA – OPINIE PRACOWNIKÓW ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	47
3.1. Czy warto zdobywać wiedzę?	48
3.2. Motywy uczestnictwa kadry administracji w edukacji z zakresu obronności państwa	53
3.3. Przygotowanie kadr do zadań obronnych	55
3.4. Preferowane formy edukacji	57
ZAKOŃCZENIE	65
BIBLIOGRAFIA	68
ZALĄCZNIK	

WSTĘP

Kierowanie obronnością państwa jest nieodłączną częścią zadań administracji państwowej i samorządowej, która w swojej działalności powinna, stosownie do przydzielonych im kompetencji, przygotowywać i utrzymywać na odpowiednim poziomie potencjał obrony państwa. Sprostanie temu wyzwaniu wymaga od uczestników tego procesu, z jednej strony, świadomości o randze nałożonych na nich zadań obronnych, z drugiej zaś wiedzy i ciągłego doskonalenia własnych kompetencji. Edukacja kadr administracji publicznej dotyczy wielu obszarów działalności człowieka. Mieści się w niej również problematyka bezpieczeństwa (obronności) państwa, system obronny bowiem nie może istnieć w społecznej próżni, abstrahować od społecznego zaangażowania w te sprawy. Jest to znaczące wyzwanie zarówno dla wszystkich podmiotów poczuwających się do odpowiedzialności za bezpieczeństwo, jak i dla organizatorów oraz realizatorów procesu kształcenia w tym zakresie.

Aby zdobyć wiedzę i umiejętności w sferze obronności państwa, kierownicza kadra administracji publicznej uczestniczy w Wyższych Kursach Obronnych (WKO), organizowanych w Akademii Obrony Narodowej. Efektem takiego kształcenia (kursy ukończyło do marca 2001 – 1637 pracowników administracji publicznej RP) ma być pomnożenie wiedzy, umiejętności i innych – także osobowościowych walorów indywidualnych kierowniczej kadry administracji publicznej. Wzrośnie zapewne także zdolność absolwentów do działania w różnych sytuacjach kryzysowych i w stale zmieniających się warunkach.

W badaniach nad bezpieczeństwem państwa często pomijany jest obszar dotyczący społecznego postrzegania tej problematyki przez członków instytucji administracji publicznej, ich wiedzy na temat zagadnień obronności państwa. Nie zwraca się więc należytej uwagi na to, co o zadaniach z tego zakresu sądzą ludzie, którzy je planują i są bezpośrednimi ich wykonawcami, jak odnoszą się do formalnoprawnych rozwiązań regulujących funkcjonowanie urzędów administracji w tym zakresie i czy wśród aktualnych problemów, z jakimi borykają się w życiu służbowym i prywatnym, bezpieczeństwo państwa to sprawa istotna czy raczej peryferyjna. Bez odpowiedzi na te i podobne

pytania trudno jest rozwiązać zagadnienia sprawności funkcjonowania instytucji administracji państwowej w sytuacjach zagrożenia. W dyskusjach nad bezpieczeństwem Polski nie można więc pomijać sfery wiedzy i świadomości członków tej, tak istotnej dla systemu bezpieczeństwa państwa, grupy zawodowej. W związku z tym w niniejszej pracy poruszono również i te problemy.

Praca obejmuje wstęp, trzy rozdziały, zakończenie i bibliografię. **W rozdziale pierwszym** przedstawiono rolę i zadania administracji publicznej w kształtowaniu bezpieczeństwa państwa. Opisano w nim znaczenie kadry kierowniczej administracji publicznej w systemie obronnym państwa, jej kompetencje oraz potrzebę dalszego kształcenia.

Rozdział drugi dotyczy funkcji i zadań, jakie ma do spełnienia Wyższy Kurs Obronny (WKO) w sferze obronności państwa. W rozdziale tym poruszono aspekty prawne związane z funkcjonowaniem WKO w Akademii Obrony Narodowej. Zamieszczono w nim cele, zadania oraz założenia programowe kursu. Przedstawiono także możliwości wykorzystania gier decyzyjnych, prowadzonych w akademii, do optymalizacji procesu kierowania obronnością państwa.

W rozdziale trzecim zaprezentowano poglądy urzędników administracji publicznej na edukację z zakresu obronności państwa. Zawarto w nim niektóre wnioski z badań prowadzonych w 2001 r. Badaniami objęto wówczas 122 pracowników administracji publicznej.

W początkowej fazie książka ta miała być drugim wydaniem *Wyższych kursów obronnych. Analizy-oceny-perspektywy*, Warszawa 2000, zdecydowano się jednak na aktualizację, uzupełnienie oraz poszerzenie materiału i wydanie go pod nowym tytułem.

Zainteresowania autora dotyczą problemów przygotowania obronnego administracji publicznej w Polsce, jego znaczenia dla sprawnego funkcjonowania systemu obronnego państwa. W związku z powyższym do niniejszego opracowania dołączono kwestionariusz z prośbą do Państwa o jego wypełnienie (**załącznik 1**). Otrzymany materiał empiryczny będzie wykorzystany wyłącznie w celach naukowych.

1. ROLA I ZNACZENIE ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ W KSZTAŁTOWANIU BEZPIECZEŃSTWA PAŃSTWA

Rozważając kwestie administracji publicznej i przygotowania jej do zadań obronnych, należałoby wyjść z definicji funkcji, jakie ma do spełnienia współczesne państwo. Według K. A. Wojtaszczyka „funkcją państwa nazywa się całokształt jego działalności w określonej sferze życia społeczeństwa”.¹

S. Ehrlich pisze „organizacja państwowa rozwija w wielu dziedzinach różnorodną działalność, którą można uogólnić grupując ją według podstawowych kierunków. Tak potraktowaną działalność organizacji państwowej nazywamy funkcjami państwa”.²

Mając na względzie powyższe twierdzenia, można sądzić, że współczesne państwo ma do spełnienia wiele funkcji, gdyż sfera życia społecznego zawiera w sobie ich wielość. Funkcje te zależą od „celów państwa, zakresu działania, rozwoju cywilizacyjno-wytwórczego i kulturowego”.³ W zasadzie każde państwo spełnia funkcje zewnętrzna, wewnętrzną, gospodarczo-organizatorską, socjalną i kulturalno-wychowawczą. Kryterium działania, rodzaje i treść funkcji państwa przedstawiono w **tabeli 1**.

Funkcje państwa realizuje się w drodze działalności prawodawczej, wykonawczej, wymiaru sprawiedliwości i kontrolnej. Należy także dodać, że państwo posługuje się środkami przymusu, a także stwarza przesłanki dla aktywnego obywatelskiego wsparcia działań państwa.

¹ K. A. Wojtaszczyk, *Kompendium wiedzy o państwie współczesnym*, Warszawa 1999, s. 22.

² S. Ehrlich, *Wstęp do nauki o państwie i prawie*, Warszawa 1979, 67.

³ E. Zieliński, *Nauka o państwie i polityce*, Warszawa 1999, s. 137.

TYPOLOGIA FUNKCJI PAŃSTWA

Kryterium działania państwa	Rodzaje funkcji państwa	Treść funkcji państwa
Zasięg przestrzenny	funkcje zewnętrzne	różne formy działania państwa w stosunkach międzynarodowych
Dziedziny działania państwa	funkcje wewnętrzne	regulowanie stosunków wewnątrzpaństwowych organizowanie niektórych dziedzin życia społecznego zapewnienie porządku i bezpieczeństwa wewnątrz kraju
	funkcje zewnętrzne	utrzymanie stosunków z innymi państwami i organizacjami międzynarodowymi w celu ochrony interesów będących wyrazem racji stanu
	funkcja gospodarczo-organizacyjna	wpływanie na procesy gospodarcze poprzez określoną politykę gospodarczą
	funkcja socjalna	działania zmierzające do zapewnienia minimum egzystencji
Cele działania państwa	funkcja adaptacyjna	procesy przystosowania się państwa do zmieniających się uwarunkowań cywilizacyjnych
	funkcja regulacyjna	wpływanie na zachodzące procesy społeczne
	funkcja innowacyjna	inicjowanie przez państwo nowych procesów i przeobrażeń społecznych

Źródło: K. A. Wojtaszyk, *Kompendium wiedzy o państwie współczesnym*, Warszawa 1999, s. 23

Praktycznie w każdej z tych funkcji mieści się aspekt bezpieczeństwa. Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa zakłada jego kompleksowe traktowanie. Obecnie zwraca się uwagę zarówno na militarne oraz pozamilitarne aspekty tej problematyki, jak również jej personalne i strukturalne konteksty. Jednocześnie zwraca się szczególną uwagę na pojmowanie bezpieczeństwa i rozumienie potrzeb warunkujących jego trwanie. Dlatego też problem ten nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do grup decydujących o kształcie państwa – kadr administracji publicznej. Od ich bowiem poziomu dojrzałości

intelektualnej i umiejętności analizowania problemów bezpieczeństwa państwa, bezpieczeństwo to, w znacznym zakresie, jest uzależnione.

„Postawy urzędników administracji publicznej wobec problematyki bezpieczeństwa Polski powinny mieć charakter postpoznawczy i być ukształtowane na podstawie aktualnej wiedzy funkcjonującej w różnych dyskursach naukowych dotyczącej tej problematyki, a nie w oparciu o wiedzę potoczną lub narzuconą ogólnie przez instytucję (...)”⁴. Oczywiście nie chodzi jedynie o to, aby urzędnicy państwowi nadawali wysoką rangę *bezpieczeństwu państwowemu* – nie czyniąc nic poza tym – ale również o to, aby byli świadomi, co tak naprawdę ten termin obejmuje, jakie wywołuje kontrowersje, z czym się wiąże, i aby byli zdolni odpowiedzieć na pytanie: dlaczego przypisuje się mu tak duże znaczenie we współczesnym świecie, w dobie zamachów i aktów terrorystycznych, katastrof i klęsk żywiołowych?

1.1. Wpływ kadry administracji publicznej na kształtowanie bezpieczeństwa państwa

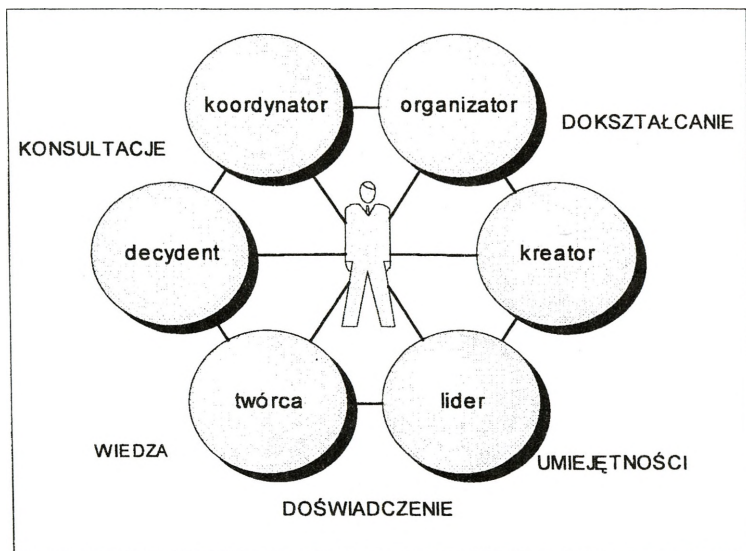
Aby zrozumieć istotę bezpieczeństwa, użyteczne wydaje się, dokonane przez J. Kukułkę, kategoryzowanie wymiarów bezpieczeństwa. Wyróżnia on trzy wymiary bezpieczeństwa, tj.: podmiotowy, przedmiotowy i procesualny. W wymiarze podmiotowym bezpieczeństwo oznacza pewność istnienia i przetrwania danego uczestnika życia społecznego. W wymiarze przedmiotowym można je identyfikować z tożsamością państwową i swobodami rozwojowymi. W wymiarze procesualnym odnosi się je natomiast do subiektywnych i obiektywnych aspektów bezpieczeństwa, tj. pewności funkcjonowania i rozwoju danego podmiotu⁵.

Badający ww. problemy wskazują na duże znaczenie funkcji i otoczenia pracownika administracji (zob. rys. 1) oraz istniejących i obowiązujących regulacji prawnych, zwłaszcza tych, które determinują two-

⁴ *Bezpieczeństwo państwa jako wartość w postawach kadr administracji publicznej RP*, zespół autorski J. S. Kardas (kier.), K. Loranty, AON, Warszawa 2001, s. 7.

⁵ Szerzej J. Kukułka, *Narodziny nowych koncepcji bezpieczeństwa*, [w:] *Bezpieczeństwo międzynarodowe w Europie Środkowej po zimnej wojnie*, praca pod red. J. Kukułki, Warszawa 1994, s.40–41.

zenie bezpieczeństwa oraz określają podstawowe zasady przygotowania obronnego kierowniczych kadr administracji publicznej. Wpływa to bowiem na współczesne uwarunkowania edukacyjne w społeczeństwie i wojsku, a także ukierunkowania badawcze w naukach wojskowych⁶.



Rys. 1. Pracownik administracji publicznej – funkcje i otoczenie

Dokonane zmiany w sferze bezpieczeństwa Polski, jak można przypuszczać, wskazują m.in. na trzy podstawowe działania w ramach przygotowania administracji publicznej do zadań w obszarze bezpieczeństwa. Pierwsze, to tworzenie systemu edukacji kadr z zakresu obronności państwa. Drugie, propagowanie potrzeby świadczenia usług na rzecz obronności, zaś trzecie, to stworzenie lobby zajmującego się problematyką obronności, a szerzej bezpieczeństwa państwa.

⁶ Zob. J. Kunikowski, *Dowódcze i wychowawcze przygotowanie w systemie obronnym RP*, Warszawa 1995, s.12.

O potrzebie takiego myślenia mówią dzisiaj prawie wszyscy badający ten problem. Trafne zatem, w tym miejscu, wydają się słowa S. Kozieja, że *podstawą siły obronnej kraju jest świadomość obrotna każdego obywatela, kształtowana w rodzinie, szkole, pracy i we wszystkich sferach działalności publicznej*.⁷

Zasadniczym warunkiem utrzymania bezpieczeństwa państwa jest stabilność i ciągłość kierowania państwem w różnych sytuacjach. W rozwoju historycznym administracja publiczna odzwierciedlała idee oddolne tego, jak powinno się kierować państwem, by zapewnić maksymalną realizację wartości demokratycznych.⁸ Aby administracja działała sprawnie, musi posiadać wykwalifikowaną kadrę pracowników oraz być dobrze zarządzana – równie dobrze jak firmy prywatne nastawione na zdobywanie zysku. Od niej zależy w największym stopniu, jak będą wykonywane decyzje władzy politycznej, ale również jakie normy będą regulowały sferę wykonawczą polityki państwa.⁹

W tej konwencji ujmowane są między innymi zagadnienia aktywizacji społeczeństwa, organizowania środowisk proobronnych, planowego kształcenia kadr administracyjnych w dziedzinie bezpieczeństwa państwa. Bezpieczeństwo bowiem to wartość decydująca o przyszłym bycie i rozwoju narodu. Stąd też wybór środków obrony musi oprzeć się na pewnych, wiarygodnych źródłach wiedzy „minimalizujących niepewność”.¹⁰

Charles André de Gaulle, analizując zagadnienia bezpieczeństwa pisał, *suwerenność bez siły jest tym, czym dziewictwo bez cnoty*. W związku z powyższym system obronny RP powinien być tworzony na trwałym fundamencie odpowiednio przygotowanego społeczeń-

⁷ R. Stepien, *Koncepcje i kierunki przemian edukacji dla bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 1998; S. Koziej, F. Wołkowicz, *Podstawowe założenia obronności Rzeczypospolitej Polskiej*, AON i DSO MON, Warszawa 1996; J. Kunikowski, *Wiedza obronna*, Warszawa 2001.

⁸ Szerzej: R. J. Stillman, *American vs. European Public Administration: Does Public Administration Make the modern State, or Does the State Make Public Administration?*, „Public Administration Review” 1997, nr 4, s. 332–338.

⁹ Zob. S. Zalewski, *Polityka bezpieczeństwa państwa a edukacja obronna*, Warszawa 2001, s. 67–68.

¹⁰ Jakubczak R., Marczak J., *Obrona terytorialna Polski na przełomie XXI w.*, Warszawa 1998, s. 21.

stwa, poczynając od młodzieży a kończąc na kierowniczych kadrach administracji publicznej.

Fundamentem systemu obronnego RP według K. Nożki jest psychologiczne i obronne przygotowanie całości społeczeństwa. Od trwałości tego fundamentu zależy, jak określił, stabilność „gmachu bezpieczeństwa”¹¹. Funkcjonowanie systemu obronnego polega na realizacji zadań i przedsięwzięć obronnych.

W przygotowaniach obronnych najistotniejsze jednak wydaje się przekonanie społeczeństwa o celowości działań na rzecz bezpieczeństwa. Problem dotyczy całego systemu formułowania i wyrażania potrzeb obronnych, począwszy od świadomości obronnej społeczeństwa, jego przedstawicieli w parlamencie, obecności tej problematyki w systemie oświatowym, istnienia ośrodków studyjno-analitycznych, środowisk opiniotwórczych oraz kręgów cywilnych ekspertów w sferze obronności państwa¹².

W obecnych uwarunkowaniach społecznych przekonanie społeczeństwa o celowości świadczeń na rzecz obronności jest niezmiernie trudne. Weźmy pod uwagę chociażby opinie respondentów¹³. Dla wielu bezpieczeństwo państwa jawi się jako kategoria spoza obywatelskich powinności. Rozumienie istoty bezpieczeństwa w stopniu dużym deklaruje 65% badanych (kwestionariusz 1) osób zajmujących kierownicze stanowiska w administracji publicznej i samorządowej. Opinię taką wyraża 37,7% badanych (kwestionariusz 2) organizato-

¹¹ K. Nożko, *Sztuka tworzenia przewagi w systemie obronnym RP*, Warszawa 1994, s. 36.

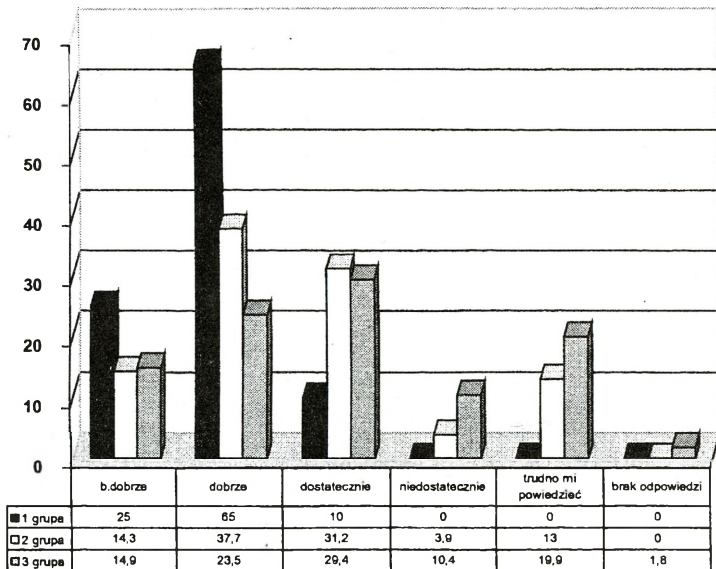
¹² R. Kuźmar, *Zagadnienie bezpieczeństwa narodowego w polityce Polski*, [w:] *Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe u schyłku XX wieku*, pod redakcją Davis B. Bobrow, E. Haliżak, R. Zięba, Warszawa 1997, s. 303–304. Interesujący materiał dotyczący współdziałania terenowych organów dowodzenia z organami administracji rządowej i samorządu terytorialnego znajdujemy w: K. Gąsiorek, *Podstawowe problemy współdziałania wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej*, [w:] *Taktyka 2000. Materiały konferencyjne*, Wrocław 1994, s. 166.

¹³ Badania przeprowadzono w 1997 r. wśród: kierowniczych kadr administracji publicznej, gdzie N=40 (kwestionariusz 1 – grupa I); organizatorów, realizatorów szkoleń, nauczycieli, wykładowców, gdzie N=77 (kwestionariusz 2 – grupa II); młodzieży i żołnierzy zasadniczej służby wojskowej, gdzie N=221 (kwestionariusz 3 – grupa III). Do dalszych analiz wykorzystano również przeprowadzone w 1998 r. wywiady.

rów i realizatorów szkoleń oraz nauczycieli. W najmniejszym zaś stopniu zrozumienie takie wykazują studenci, młodzież szkolna oraz żołnierze zasadniczej służby wojskowej (kwestionariusz 3). W tej grupie badanych 29,4% istotę bezpieczeństwa kraju rozumie w stopniu dostatecznym, zaś w stopniu dobrym 23,5%, a w stopniu bardzo dobrym – 14,9%. Okazuje się również, że badana młodzież wykazuje nie tylko niedostateczne zrozumienie tego problemu, ale również całkowity brak wiedzy z zakresu obronności (19,9% odpowiedzi). Rozkład odpowiedzi przedstawiono na rys. 2¹⁴. Wyniki te zostały potwierdzone w badaniach jakościowych (otwarty wywiad pogłębiony). Fakt ten jest nader niepokojący chociażby ze względu na to, że w niedalekiej przyszłości, niektórzy z nich będą pełnili kierownicze stanowiska w administracji publicznej państwa, a tym samym funkcjonowali w systemie kierowania obronnością.

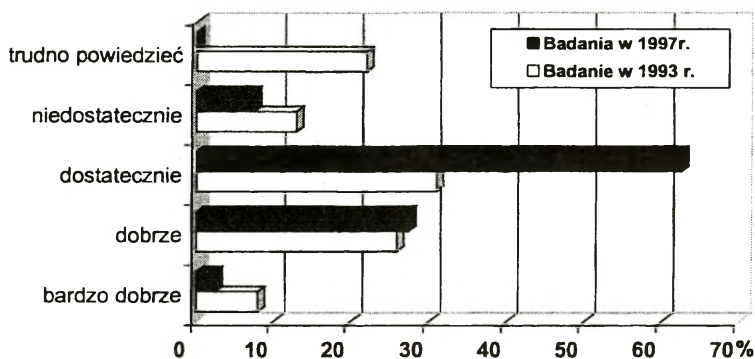
Słusznie zatem zauważył Vaclav Havel, że *przygotowanie skutecznej obrony państwa nie jest do pomyślenia bez większego lub mniejszego udziału wszystkich instytucji państwowych. Te zaś angażują się w wysiłek obronny na tyle, na ile społeczeństwo stawia obronę na pierwszym planie*. System obronny bowiem nie może istnieć w społecznej próżni, abstrahować od społecznego zaangażowania w sprawę obronności, bazując tylko na materialnych zasobach państwa.

¹⁴ J. S. Kardas, *Niektóre zależności i uwarunkowania edukacji obronnej społeczeństwa polskiego*, [w:] *Edukacja obronna młodzieży na przełomie wieków*, pod redakcją R. Stepnia, R. W. Wrońskiego, Kraków 1999, s. 23–32.



Rys. 2. Rozumienie istoty bezpieczeństwa

Szczegółnej interpretacji wymagają odpowiedzi respondentów na pytanie o osobistą ocenę stanu bezpieczeństwa Polski. Osoby znające problematykę bezpieczeństwa – umiejący ją zdefiniować, wykazywali większe zainteresowanie tą sferą działalności. Rozkład ocen – opinii dotyczących aktualnego stanu bezpieczeństwa kraju rozkładał się nierównomiernie w różnych latach (rys. 3).



	bardzo dobrze	dobrze	dostatecznie	niedostatecznie	trudno powiedzieć
■ Badania w 1997r.	2,5	27,5	62,5	7,5	0
□ Badanie w 1993 r.	8	26	31	13	22

Rys. 3. Oceny stanu bezpieczeństwa kraju

Dane z badań odkrywają nam dość ciekawą sytuację. Oto większość respondentów przedstawiła stan bezpieczeństwa jako dostateczny (31% respondentów w roku 1993, zaś 62,5% w roku 1997)¹⁵, wyrażając opinie, iż brak jest uregulowań prawnych w tym zakresie. Braki widzi się również w środkach finansowych przeznaczonych na cele obronne, co osłabia jednak możliwości systemu obronnego państwa. Taka opinia, zważywszy na liczną 22% grupę ludzi nie mających zdania na ten temat, nie skłania do wniosku, że istnieje atmosfera do pewnego nacisku społecznego na poprawienie kondycji i sprawności obronnej państwa. Niemniej zadowalający jest fakt opowiedzenia

¹⁵ Badanie w 1993 r. przeprowadzone zostało przez WAI „Press service” z Poznania na grupie 1000 respondentów. Badanie w 1997 r. obejmowało: 40 osób z kierowniczej kadry administracji publicznej RP (opinie przedstawione na rys. 2); w tym samym badaniu opinie o dostatecznym stanie bezpieczeństwa Polski wyraziło 38,5% osób z 221 respondentów – w grupie młodzieży oraz 35,1% z 77 osób – w grupie nauczycieli.

się zdecydowanej większości kadr administracji publicznej (75%)¹⁶ za tworzeniem powszechnego – państwowego systemu przygotowania obronnego społeczeństwa, gdzie owo społeczeństwo miałoby możliwości (na różnego rodzaju formach kształcenia) zdobywania wiedzy i nabywania nawyków w zakresie działalności na rzecz bezpieczeństwa i pokoju.

1.2. Wiedza, umiejętności i oczekiwania

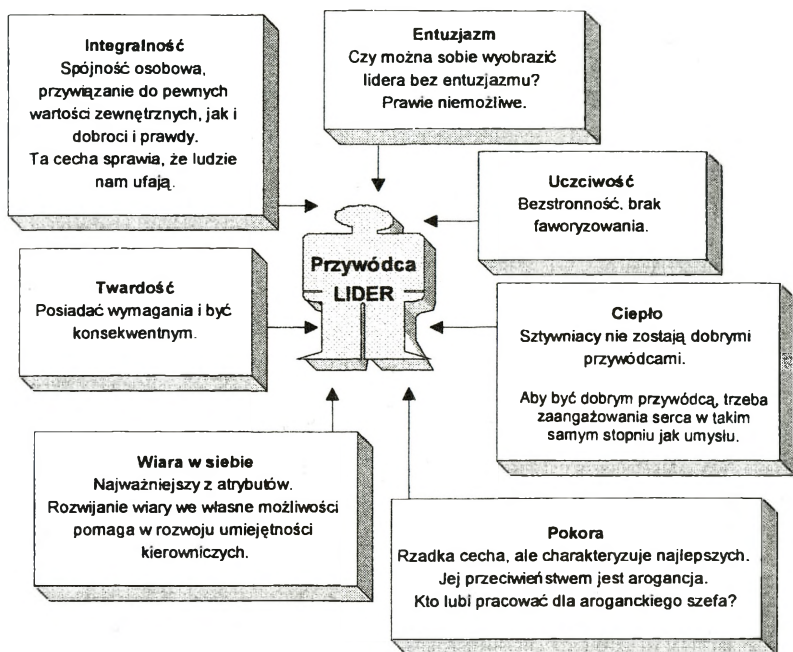
Można zauważyć, że mimo wykonywanych różnych zadań służbowych cechy kadry kierowniczej (przywódców) są podobne, ale stopień ich przydatności jest zróżnicowany. Można jednak określić pewne podstawowe przymioty wyróżniające kierownika – przywódcę. Według J. Adaira są to: entuzjazm, uczciwość, integralność, wiara w siebie, twardość, ciepło i pokora (rys. 4).

Warto również wspomnieć o preferencjach dotyczących kandydatów na kierownicze stanowiska. Na przykład: w Stanach Zjednoczonych preferuje się „generalistów” o jak najszerszej wiedzy, w Niemczech i we Włoszech prawników, w Wielkiej Brytanii „oświeconych amatorów”, we Francji zaś „generalistów-technokratów”¹⁷, a w Polsce – jeszcze trudno powiedzieć.

Dla naszych celów warto zwrócić uwagę na nawyk, jako skrzyżowanie wiedzy, umiejętności i pragnienia.

¹⁶ Badania 1997 r.

¹⁷ Szerzej: *Administracja publiczna. Zagadnienia wstępne ...*, s. 138–139.

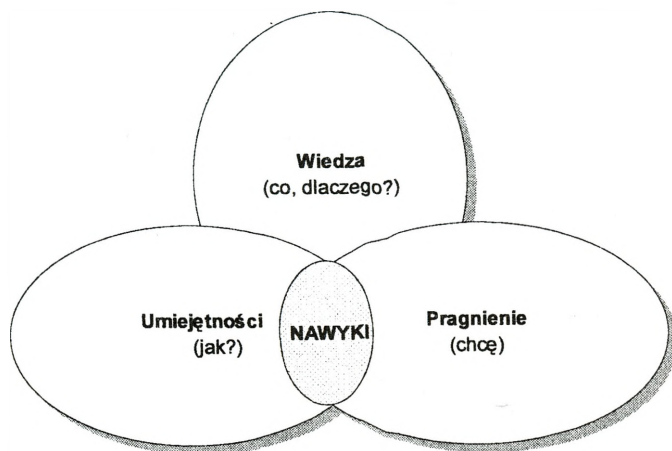


Opracowano na podstawie: J. Adair, *Być liderem*, Warszawa 1998, s. 12.

Rys. 4. Cechy przywódcy (lidera, kierownika)

Według R. S. Coveya „wiedza jest paradygmatem teoretycznym – **co robić i dlaczego**. Umiejętność oznacza – **jak to robić**. Pragnienie zaś jest motywem, to nasze – **chcę robić**. Aby coś stało się naszym nawykiem, musi posiadać wszystkie trzy elementy”¹⁸ (rys. 5).

¹⁸ S. R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, przełożyła I. Majewska-Opietka, Warszawa 1996, s. 43.



Źródło: S. R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, przełożyła I. Majewska-Opiełka, Warszawa 1996, s. 44.

Rys. 5. Efektywne nawyki. Uwewnętrznienie zasad i wzorów zachowania

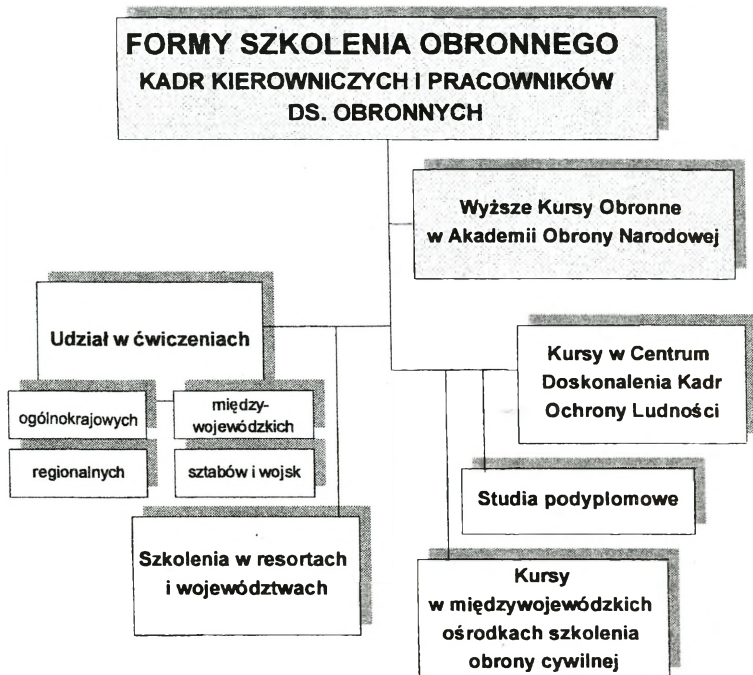
Dzięki naszym zdolnościom, nawykom, wiedzy i umiejętnościom realizujemy przedsięwzięcia, które wydawałyby się nie do zrealizowania, również w aspekcie obrony i ochrony państwa.

Dążąc do zdobywania wiedzy i nabywania nawyków w sferze obronności, kierownicza kadra administracji publicznej uczestniczy w różnego rodzaju formach kształcenia obronnego (rys. 6). Należałoby tutaj wymienić między innymi: Wyższe Kursy Obronne (WKO), Kursy w Centrum Doskonalenia Kadr Ochrony Ludności, szkolenia w resortach i województwach, studia podyplomowe, w tym cieszące się dość dużą popularnością Studium Bezpieczeństwa Narodowego (SBN). Warto w tym miejscu nadmienić, że w ramach studium działają Dyplomowe oraz Podyplomowe Studium Bezpieczeństwa Narodowego. Wymienione studia ukierunkowane są na specjalistyczne przygotowanie absolwentów na potrzeby instytucji centralnych odpowiedzialnych za bezpieczeństwo narodowe, cywilną kontrolę nad armią i jej reformę. Oferta programowa studium kierowana jest szcze-

gólnie do urzędników administracji publicznej, zawiera tematy z następujących dziedzin:

- międzynarodowe instytucje bezpieczeństwa;
- podstawy teorii bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego;
- pokojowe załatwianie sporów międzynarodowych;
- prawo konfliktów zbrojnych;
- systemy obronne wybranych państw;
- polityka bezpieczeństwa narodowego Polski oraz zarządzanie w sektorze bezpieczeństwa narodowego;
- studia strategiczne;
- organizacje i funkcjonowanie systemu obronnego RP oraz NATO.

Sam przegląd poruszanej na zajęciach problematyki jak się wydaje, daje urzędnikom argument przemawiający za zdecydowaniem się na podwyższanie swoich kwalifikacji w tej dziedzinie. Poza tym zajęcia w studium prowadzą polscy i zagraniczni nauczyciele akademicy, wybitni specjaliści w dziedzinie bezpieczeństwa państwa, co daje gwarancję otrzymania dużej „dawki” teoretycznej, praktycznej i specjalistycznej wiedzy.



Rys. 6. Formy szkolenia kierowniczych kadr administracji publicznej i pracowników ds. obronnych

Ciesząc się także dużą frekwencją wyboru Wyższy Kurs Obrony posiada tematy równie przydatne w działalności kadr administracyjnych na zajmowanych stanowiskach służbowych. Wskazane formy edukacji to pewne drogi do rozwoju potencjału ludzkiego, które przyczyniają się do poprawy skuteczności działania administracji publicznej w sytuacjach nadzwyczajnych.

Współczesna administracja publiczna powinna się dokształcać i jednocześnie postępować zgodnie z zasadą otwartości, działać w granicach wytyczonych przez prawo i wyłącznie poprzez struktury państwa, w których funkcjonują kadry posiadające stosowne kompe-

tencje¹⁹. Kompetencje te widoczne są jako wypadkowa ogólnej wiedzy i umiejętności przyswojonych, opanowanych i potwierdzonych w praktyce. Fakt nabycia takich umiejętności objawia się między innymi:

- umiejętnością kierowania i rozwiązywania problemów;
- umiejętnością działania w sytuacjach kryzysu i zagrożeń;
- chęcią świadczenia pomocy i zdolnością współpracy z innymi;
- możliwością realizacji celów zawodowych oraz osobistych w klimacie zaufania i bezpieczeństwa;
- chęcią rozwoju własnego oraz współpracowników (kształcenie, doskonalenie zawodowe, samokształcenie itp.);
- umiejętnością skutecznego komunikowania się;
- umiejętnością kierowania konfliktem²⁰.

1.3. Potrzeby doskonalenia zawodowego kadr w zakresie obronności

W budowie obronności państwa naczelnym zadaniem jest kształtowanie właściwego stanu ducha narodu i jego woli obrony niezawisłej państwowości, własnej kultury oraz określonego systemu wartości²¹. Dlatego też szans na skuteczną obronę poszukiwać można nie

¹⁹ *Nowy słownik poprawnej polszczyzny PWN*, pod redakcją A. Markowskiego, Warszawa 1999, s. 343–344. W „*Słowniku ...*” pojęcie **kompetencja** definiuje się jako „zakres uprawnień, czyjejs władzy, umiejętności lub odpowiedzialności. Coś jest (nie jest), leży (nie leży) w czyichś kompetencjach. Coś przekracza, przechodzi, czyjeś kompetencje. Coś podlega czyimś kompetencjom. Mieć kompetencje w jakiejś dziedzinie. Zwiększać, zmniejszać czyjeś kompetencje.” **Kompetentny** to „1. uprawniony, upoważniony. Urzędnik kompetentny do podejmowania decyzji, wystawiania zaświadczeń; 2. znający się na swojej pracy; wykształcony lub świadczący o wykształceniu. Kompetentny prawnik. Kompetentne opinie”.

²⁰ *Zarządzanie, teoria i praktyka*, pod redakcją A.K. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, Warszawa 1995, s. 284–285; szerzej na temat komunikowania interpersonalnego znajdziemy w pracy: L. Kanarski, E. Pomykała, *Komunikowanie społeczne w wojsku. Diagnozowanie kompetencji interpersonalnych*, AON, Warszawa 1998.

²¹ B. Balcerowicz, *Wybrane problemy obronności państwa*, AON, Warszawa 1994, s. 93.

tylko w sferze materialnej i duchowej, ale, jak wskazano wcześniej, i intelektualnej.

Na przestrzeni kilku lat liczba i charakter podejmowanych kroków w zakresie kształcenia pracowników administracyjnych zmieniały się. Ogólnie biorąc, obejmują one takie aspekty, jak:

1) rozwijanie polityki w zakresie kształcenia kierowniczych kadr i określenie potrzeb w tej dziedzinie;

2) opracowanie celów i planów kształcenia;

3) realizację planów i ocenę wyników kształcenia²².

Upraszczając, wskazuje się na konieczność powiązań pomiędzy analizą potrzeb, określeniem planu i programu kształcenia, jego realizacją oraz oceną wyników kształcenia i wykorzystania sprzężenia zwrotnego²³.

Z punktu widzenia kadr kształcenie i doskonalenie stanowi ciąg zaplanowanych, systematycznych działań, mających na celu podwyższenie kwalifikacji kierowniczych kadr oraz zwiększenie ich zdolności do radzenia sobie z ciągle zmieniającymi się wymaganiami. W tak pojmowanym kształceniu i doskonaleniu kadr chodzi zarówno o zdobycie konkretnych kwalifikacji z zakresu obrony państwa, jak też o ich rozwój. Efektem kształcenia obronnego powinno być pomnożenie wiedzy, umiejętności i innych, głównie osobowościowych, walorów indywidualnych kadry oraz ekspansja i wzrost zdolności do działania w różnych sytuacjach kryzysowych i stale zmieniających się warunkach.

Sądzi się, że w przyszłości głównym źródłem efektywności działania kadr administracyjnych będzie zdolność uczenia się szybciej niż inni, a kluczowym czynnikiem stanie się przywództwo intelektualne, będące udziałem organizacji lepiej rozumiejących tendencje technologiczne, demograficzne, czy w zakresie polityki bezpieczeństwa i stylu życia.

Konieczność ustawicznego doskonalenia kadr spowodowana jest stałym zwiększaniem się zakresu odpowiedzialności w sprawach do-

²² Zob. *Manpower Services Commission Glossary of the Training Terms*, HMSO, Londyn 1981; przetłumaczono za M. Słomanem, *Strategia szkolenia kadr*, PWN, Warszawa 1997.

²³ Szerzej: B. Szlachcic, *Studia nad rozwojem kadr...*, s. 34–35.

tyczących zarówno pokojowego, jak i obronnego przygotowania do działania w razie zaistnienia zagrożenia bezpieczeństwa kraju²⁴.

Organizatorami szkolenia obronnego są zarówno organa administracji państwowej i samorządowej, jak i kierownicy jednostek organizacyjnych podporządkowanych i nadzorowanych przez wyżej wymienione organa. W szkolenie obronne zaangażowane są również proobronne stowarzyszenia i organizacje społeczne.

Wydaje się, że szczególny akcent powinien być położony na edukację kadr kierowniczych organów administracji publicznej, gdyż w zdecydowanej większości na niej właśnie ciąży obowiązek wykonywania zadań w dziedzinie obronności państwa. Od nich bowiem zależy prawidłowe funkcjonowanie państwa i tym samym nasze bezpieczeństwo.

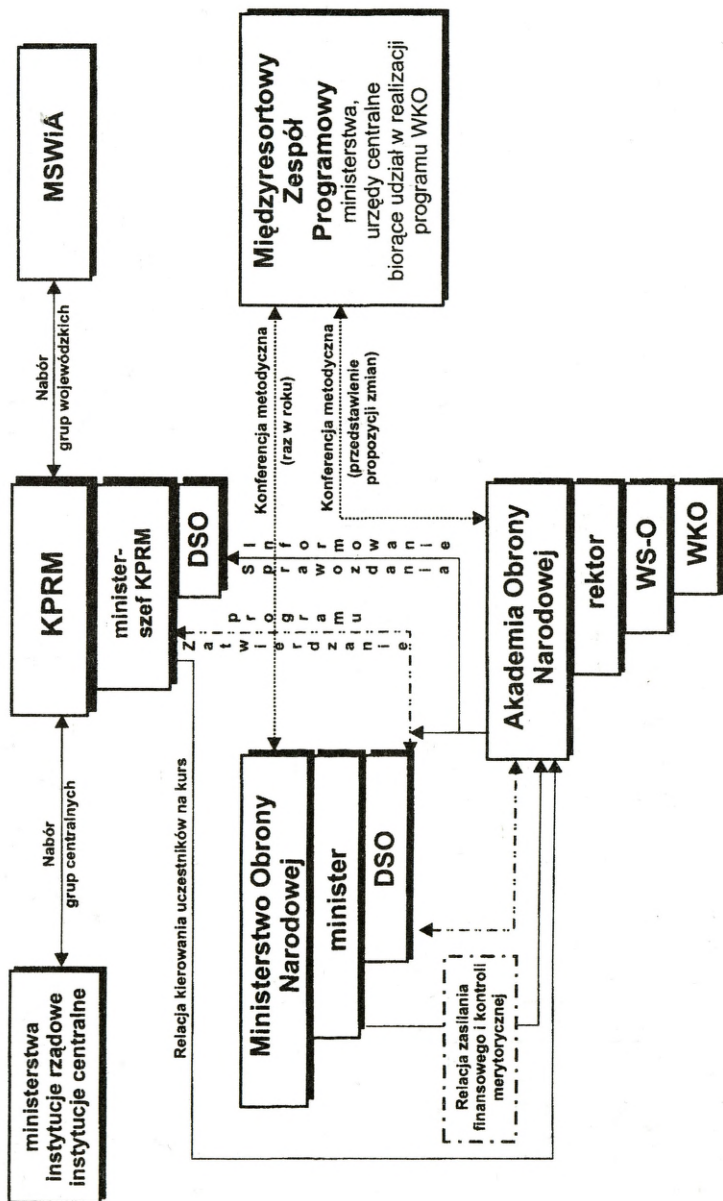
²⁴ J. Kunikowski, *Istota szkolenia obronnego kadr kierowniczych i ludności*. „Myśl Wojskowa” 1993, nr 5, s. 84–91.

2. FUNKCJE I ZADANIA WYŻSZEGO KURSU OBRONNEGO (WKO)

Od roku akademickiego 1994/1995 w Akademii Obrony Narodowej prowadzona jest edukacja kadr administracji publicznej na Wyższych Kursach Obronnych (WKO). Kurs usytuowany jest w ogólnopństwowym systemie kształcenia kadr administracyjnych w zakresie obrony państwa. Jego strukturę podległościową tworzą trzy ustawione hierarchicznie płaszczyzny (szczeble – rys. 7)²⁵. Pierwsza – centralna, którą stanowi Kancelaria Prezesa Rady Ministrów z Departamentem Spraw Obronnych jako realizatorem zadań w tym zakresie. Druga – operacyjna to Ministerstwo Obrony Narodowej, w którym bezpośrednim wykonawcą jest Departament Systemu Obronnego. Trzecią płaszczyzną – taktyczną stanowi Akademia Obrony Narodowej, a w niej Wydział Strategiczno-Obronny jako realizator Wyższych Kursów Obronnych.

Na kurs ten kierowane są osoby zajmujące kierownicze stanowiska w administracji państwowej i samorządowej. Należy także zaznaczyć, że zajęcia programowe na WKO prowadzą nie tylko nauczyciele akademicy, ale i przedstawiciele – eksperci z administracji rządowej. We wszystkich formach kształcenia zwracają oni uwagę na doskonalenie praktycznych umiejętności uczestników kursu. Podczas zajęć programowych nauczyciele zapoznają słuchaczy z problematyką bezpieczeństwa, a w szczególności z obronnością państwa. Opanowanie zakresu wiedzy następuje głównie przez samodzielne studiowanie literatury, dokumentów oraz materiałów pomocniczych do zajęć. Wykłady stanowią wprowadzenie do określonych problemów, zaś konwersatoria i seminaria ukierunkowane są na wymianę poglądów między nauczycielem a słuchaczami. Materiały dydaktyczne uczestnicy kursu otrzymują od organizatorów WKO, po uprzednim ustaleniu ich przez Radę Programową Wyższych Kursów Obronnych.

²⁵ K. Teresiak, *Struktura podległościowa wyższych kursów obronnych kierowniczej kadry administracji rządowej i samorządowej*, AON – Wydział Strategiczno-Obronny, Warszawa 2000 (maszynopis).



Rys. 7. Struktura podległościowa

Kształcenie odbywa się w zależności od rodzaju grupy uczestników kursu, tzn. w:

- dwóch zjazdach po pięć dni – grupy wojewódzkie;
- dwóch zjazdach po cztery dni – grupy centralne dyrektorów departamentów;
- trzech zjazdach po dwa dni - posłowie i senatorowie, sekretarze i podsekretarze stanu.

W czasie jednego zjazdu przeprowadzanych jest 7–8 godzin lekcyjnych²⁶. Liczbę godzin oraz formy kształcenia z rozbiem na poszczególne grupy przedstawiono w **tabeli 2**.

Tabela 2

LICZBA PRZEZNACZONYCH GODZIN LEKCYJNYCH NA FORMY KSZTAŁCENIA W RAMACH WYŻSZEGO KURSU OBRONNEGO

Lp.	Nazwa grupy	Liczba godzin lekcyjnych	Formy kształcenia				
			wykład	konwersatorium	informacja	eksperymenty	gra
1.	Ministrowie, sekretarze stanu, podsekretarze stanu, kierownicy urzędów centralnych, zastępcy kierowników urzędów centralnych	48	18	12	13	-	5
2.	Wojewodowie, wicewojewodowie i marszałkowie województw	71	20	16	21	2	12
3.	Dyrektorzy generalni urzędów centralnych i wojewódzkich, dyrektorzy i zastępcy dyrektorów departamentów i komórek organizacyjnych urzędów centralnych i wojewódzkich	69	20	17	18	2	12
4.	Starostowie i wicestarostowie	71	20	18	19	2	12
5.	Posłowie i senatorowie	42	18	12	12	2	-
RAZEM:		301	96	75	83	6	41

Źródło: *Program wyższych kursów obronnych*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Ministerstwo Obrony Narodowej, Warszawa 1999, s. 6.

²⁶ *Harmonogram zajęć wyższych kursów obronnych kierowniczej kadry administracji rządowej i samorządowej od 17 stycznia do 7 kwietnia 2000 r.*, AON, Warszawa 2000.

Należy dodać, że warunkiem ukończenia przez słuchacza Wyższego Kursu Obronnego jest jego obecność na wszystkich zajęciach programowych. W tej formie edukacji nie przewidziano egzaminów, prac końcowych i obrony pracy. Po przebyciu wszystkich zajęć słuchacze otrzymują dyplom ukończenia kursu, odznakę Wyższych Kursów Obronnych oraz zaświadczenie o ukończonym kursie w Akademii Obrony Narodowej.

2.1. Aspekty prawne funkcjonowania Wyższego Kursu Obronnego

Mówiąc o funkcjonowaniu Wyższych Kursów Obronnych, należy w pierwszej kolejności przedstawić akty prawne²⁷ regulujące ich działalność. Należałoby wyjść od tego, że podstawą prawnego funkcjonowania WKO są przepisy:

- Uchwały Nr pf 4/85 Komitetu Obrony Kraju²⁸ z 29 czerwca 1985 roku w sprawie szkolenia obronnego kadr kierowniczych i pracowników aparatu wykonawczego²⁹;

- Uchwały Nr 72 Rady Ministrów z 4 października 1994 roku w sprawie szkolenia kadr kierowniczych administracji publicznej³⁰.

Na mocy Uchwały Nr 72 Rady Ministrów z 4 października 1994 roku oraz na podstawie (art. 5 ust. 2 pkt 2 i ust. 4 oraz art. 18 ust. 2 pkt 1) Ustawy z 31 marca 1965 roku o wyższym szkolnictwie wojskowym zorganizowano Wyższy Kurs Obronny dla kierowniczej kadry administracji publicznej³¹.

²⁷ Opracowano na podstawie: J. S. Kardas, *Aspekt prawny kształcenia kadr administracji państwowej i samorządowej w Akademii Obrony Narodowej*, [w:] *Kształcenie kierowniczych kadr administracji państwowej i samorządowej w Akademii Obrony Narodowej*, pod kier. naukowym J. S. Kardasa, AON, Warszawa 1999, s. 56–60.

²⁸ Obecna konstytucja nie przewiduje takiego organu jak Komitet Obrony Kraju (KOK), jednak niektóre uchwały KOK-u funkcjonują w systemie prawnym państwa.

²⁹ Dz. Urz. KOK Nr 4, poz. 28, 1985 r.

³⁰ Monitor Polski Nr 56, poz. 482, 1994 r.

³¹ Poczynając od roku akademickiego 1994/1995 minister obrony narodowej zarządził wprowadzenie w Akademii Obrony Narodowej Wyższego Kursu Obronnego – Zarządzenie Nr 113 ministra obrony narodowej z dnia 7 grudnia 1994 roku.

Zajęcia organizowane są dla: ministrów, sekretarzy i podsekretarzy stanu, kierowników urzędów centralnych, dyrektorów generalnych, wyznaczonych dyrektorów departamentów (komórek równorzędnych) ministerstw i urzędów centralnych, wojewodów, wicewojewodów oraz wyznaczonych dyrektorów (kierowników) wydziałów (komórek organizacyjnych) wchodzących w skład urzędów wojewódzkich. Do udziału zaprasza się również prezydentów miast wojewódzkich. Przyjmowanie zgłoszeń i kierowanie osób na WKO, zgodnie z § 4 cytowanej uchwały nr 72, koordynuje minister – szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Uchwała daje „narzędzia prawne” do egzekwowania od różnych instytucji państwowych realizowania zadań związanych z kształceniem kadry na WKO.

Stan absolwentów wyższych kursów obronnych do marca 2001 r. wynosił 1637 osób³². Świadczyć to może o zainteresowaniu tą formą kształcenia i potrzebie zdobywania wiedzy i umiejętności przez kierownicze kadry administracji publicznej.

Koordinatorem funkcjonowania całego procesu kształcenia na WKO jest Kancelaria Prezesa Rady Ministrów (KPRM) – Departament Spraw Obronnych (DSO). KPRM-DSO³³ odpowiada za stworzenie warunków formalnoprawnych pozwalających na prowadzenie skutecznych form realizujących program WKO, który ustalony jest przez ministra obrony narodowej i uzgodniony z ministrem – szefem Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Środki finansowe na realizację tego zamierzenia zapewnia minister obrony narodowej w ramach środków przewidzianych na ten cel w budżecie resortu obrony narodowej. Sprawuje on także nadzór nad realizacją tego kształcenia.

Na podstawie Zarządzenia Nr 113/MON ministra obrony narodowej z 7 grudnia 1994 r., począwszy od roku akademickiego 1994/1995, komendant AON jest zobowiązany do zapewnienia szczegółowych planów szkolenia, przygotowania niezbędnych materiałów dydaktycznych, zakwaterowania i wyżywienia – § 2 pkt 1. W myśl zarządzenia

³² Zob. K. Teresiak, *Wykaz ilościowy absolwentów WKO kierowniczej kadry administracji publicznej. Stan za okres 15 stycznia 1995 r. do 7 marca 2001 r.*, AON, Warszawa 2001, maszynopis.

³³ Kancelaria Prezesa Rady Ministrów-Departament Spraw Obronnych (KPRM-DSO) odpowiada również za nabór uczestników na Wyższe Kursy Obronne w AON.

§ 2 pkt 2 szczegółowe plany szkolenia komendant AON przedstawia do zatwierdzenia ministrowi obrony narodowej przez sekretarza stanu – I zastępcę ministra obrony narodowej, co rzeczywiście jest systematycznie realizowane³⁴.

Na sekretarza stanu – I zastępcę ministra obrony narodowej zostały nałożone obowiązki związane z:

- ustaleniem regulaminu Wyższego Kursu Obronnego (WKO);
- nadzorowaniem organizacji i prowadzenia szkolenia;
- przedstawianiem okresowych informacji o przebiegu WKO.

Upoważniony został również do dokonywania zmian w programie, oczywiście w porozumieniu z zainteresowanymi organami i instytucjami. W § 4, omawianego zarządzenia nr 113/MON, przewiduje się z budżetu Ministerstwa Obrony Narodowej środki finansowe na pokrycie kosztów organizacji i prowadzenia Wyższych Kursów Obronnych. Zarządzenie to pociągnęło za sobą decyzję nr 50 sekretarza stanu – I zastępcy ministra obrony narodowej z dnia 20.12.1994 r., gdzie Sekretarz Stanu określił zadania dla dyrektora Departamentu Systemu Obronnego, komendanta Akademii Obrony Narodowej oraz dyrektora Biura Organizacyjno-Administracyjnego. Na podstawie pkt. 1 decyzji, dyrektor departamentu Systemu Obronnego koordynuje zamierzenia związane z organizacją wyższych kursów w Akademii Obrony Narodowej, nadzoruje jego realizację. Dwa razy w roku przedstawia sekretarzowi stanu – I zastępcy ministra obrony narodowej projekt sprawozdania z przebiegu WKO.

Sprawozdania obejmują: szczegółowe przedstawienie przebiegu kształcenia na WKO, uczestnictwo kierowniczej kadry administracji w organizowanych zajęciach, realizację zadań programowych, kosztorys oraz ocenę i ewentualne propozycje usprawnień.

Decyzja powyższa nałożyła na komendanta Akademii Obrony Narodowej następujące zadania (zob. rys. 8):

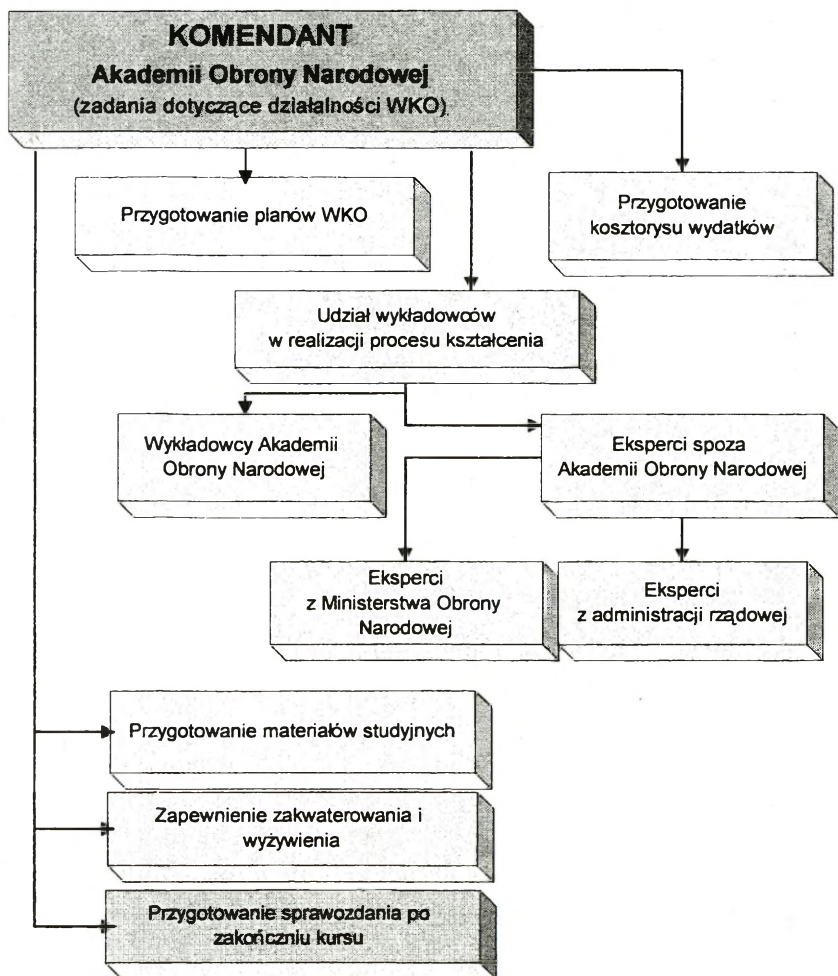
- przygotowanie kosztorysu wydatków i planów szkolenia;

³⁴ Zob. *Sprawozdania z przebiegu wyższych kursów obronnych* – lata 1995–1998 (maszynopis w AON).

- zapewnienie udziału wykładowców, także spoza akademii, w realizacji procesu kształcenia³⁵;
- przygotowanie materiałów studyjnych dotyczących bezpieczeństwa (obronności) państwa;
- przedstawianie, po zakończeniu każdego WKO, informacji o jego przebiegu.

Dyrektor Biura Organizacyjno-Administracyjnego jest głównym dysponentem środków finansowych na pokrycie kosztów prowadzenia kursów oraz koordynuje (wspólnie z kwesturą AON) wydatki związane z uruchomieniem i prowadzeniem WKO.

³⁵ Wśród instytucji realizujących program kształcenia na WKO są: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Ministerstwo Zdrowia i Opieki Społecznej, Urząd Ochrony Państwa, Urząd Służby Cywilnej, Ministerstwo Obrony Narodowej



Rys. 8. Zadania komendanta Akademii Obrony Narodowej dotyczące działalności Wyższych Kursów Obronnych (wg Zarządzenia Nr 113/MON ministra obrony narodowej z 7 grudnia 1994 r.)

Podane uregulowania prawne dały podstawę do prowadzenia w AON Wyższych Kursów Obronnych, a tym samym możliwość niezbędnego przygotowania obronnego kadr kierowniczych administracji publicznej w Polsce.

2.2. Projekcja celów i zadań WKO

Praktyka państw demokratycznych wskazuje, że za złą jakość usług publicznych, brak właściwego kierowania obciąża się nie konkretnego urzędnika, ale cały funkcjonujący w państwie system administracji. Pewnym przykładem są relacje z klęsk żywiołowych zawarte w wycinkach prasowych oraz programach dotyczących działalności organów państwa np. w czasie powodzi w 1997 i 1998 r. w Polsce i Niemczech, trzęsienia ziemi w 1999 r. w Turcji i na Dalekim Wschodzie. Relacje przedstawiają najczęściej dostrzegane przez autorów charakterystyczne zjawiska związane z działalnością nie indywidualnych ludzi, ale instytucji i organizacji w państwie, np. *Niemieckie służby państwowe stanęły w obliczu wielkiej powodzi w pełni przygotowane do odparcia zagrożenia (...)*³⁶; *Służby administracji Turcji, nadzorujące sprawy budowlane, powinny być szczegółowo rozliczone i ponieść odpowiedzialność prawną za taki stan rzeczy (...)*³⁷; *Powódź wykazała dobitnie kompromitację centralnego zarządzania państwem*³⁸. Kolejny przykład: *Nie ulega wątpliwości, iż mamy zbyt dużo państwa w gospodarce, kulturze, mediach i przede wszystkim w gminie. W sytuacji kryzysowej, gdy państwo jest naprawdę potrzebne, okazuje się, że istnieje ono wyłącznie w głowach biurokratów jako abstrakcyjna idea. Nie zapewnia natomiast obywatelom elementarnego bezpieczeństwa, nie potrafi przygotować strategii i sprawnie jej realizować, wreszcie – nie udaje mu się zmobilizować wystarczających środków zaradczych.*³⁹

Nadzieję na polepszenie wizerunku służb cywilnych widzi się w urzędnikach „nowej generacji” – kompetentnych specjalistach, do-

³⁶ Relacja telewizyjna BBC, lipiec 1998.

³⁷ „Wiadomość TV” sierpień 1999.

³⁸ L. Kuniewska, *Skuteczny samorząd*, „Życie Warszawy” 1997 nr 178 s. 2.

³⁹ Tamże, s. 21.

brze wykształconych, otwartych na służbę społeczeństwu oraz podnoszących własne kwalifikacje, w naszym przypadku – w dziedzinie obronności państwa.

Powyższe spostrzeżenie odnosi się do kształcenia obronnego realizowanego w formie wyższych kursów obronnych. Jego celem jest zapewnienie uczącym się optymalnego rozwoju intelektualnego ukierunkowanego na elementy składowe obronności państwa. W toku tej działalności wykładowcy realizują następujące cele kształcenia:

- usystematyzowanie wiedzy;
- rozwijanie zdolności i zainteresowań poznawczych z zakresu bezpieczeństwa;
- kształtowanie systemu wartości odnoszących się do sfery bezpieczeństwa państwa;
- samokształcenie oraz zaznajamianie z głównymi podstawami działalności państwa⁴⁰.

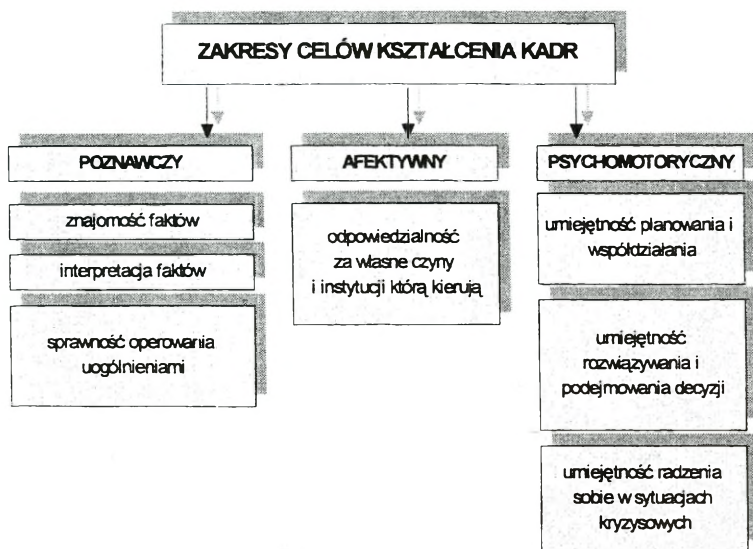
Odrębnego potraktowania wymaga usystematyzowanie celów kształcenia z zakresu obronności państwa. Wyróżnia się trzy zakresy celów kształcenia kierowniczych kadr administracji publicznej: poznawczy, afektywny i psychomotoryczny⁴¹ (zob. rys. 9).

Przez **zakres poznawczy** rozumiemy:

- znajomość określonych faktów, wiedzę z zakresu obronności państwa, umiejętności dostrzegania i interpretacji faktów, sprawność operowania uogólnieniami z dziedziny bezpieczeństwa państwa;
- zrozumienie, tzn. umiejętność interpretacji wiedzy oraz transfer już posiadanych wiadomości;
- zastosowanie w praktyce zdobytych wiadomości oraz ocenianie faktów ze względu na zakładane cele.

⁴⁰ Zob. *Program wyższych kursów obronnych*

⁴¹ Zob. B.S. Bloom, *Taxonomy of Educational Objectives*, Handbook I: *Cognitive Domain*, New York 1956.



Rys. 9. Zakresy celów kształcenia kadr administracji publicznej z zakresu obronności państwa

Zakres afektywny (komponent emocjonalno-oceniający⁴²) obejmuje poczucie odpowiedzialności własnej za sprawy bezpieczeństwa kraju, w tym instytucji, którymi kierują. W **zakres psychomotoryczny** wchodzi nabycie umiejętności: radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych, wynikających z zagrożeń czasu pokoju i wojny; współdziałania z organami i jednostkami organizacyjnymi sił zbrojnych; planowania i rozwiązywania sytuacji kryzysowych itp.

Cele kształcenia obronnego na wyższych kursach obronnych⁴³ osiąga się przez: *zapoznanie słuchaczy z problematyką bezpieczeństwa narodowego i strategią obrony państwa; doskonalenie w zakresie:*

⁴² Szerzej komponent afektywny postawy, oceny i normy przedstawia: S. Nowak, *Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych*, [w:] *Teorie postaw*, praca zbiorowa pod redakcją S. Nowaka, Warszawa 1973, s.33–38.

⁴³ Zob. *Program wyższych kursów obronnych*

gotowości obronnej i przygotowań gospodarczo-obronnych państwa, zaspokajania potrzeb sił zbrojnych RP, realizacji zadań obrony cywilnej; *wyrabianie nawyków* działania w zakresie ochrony ludności w sytuacjach nadzwyczajnych zagrożeń; *kształtowanie umiejętności* współdziałania organów i jednostek organizacyjnych z odpowiednimi dowództwami i jednostkami organizacyjnymi sił zbrojnych podczas planowania i rozwiązywania sytuacji kryzysowych wynikających z zagrożeń czasu pokoju i wojny. Przedstawione powyżej cele korelują z celami polityki obronnej Polski.

Jak wiadomo, w czasie pokoju utrzymuje się, a rozwija na czas zagrożenia i wojny, **system obronny Rzeczypospolitej Polskiej**⁴⁴. Zadaniową sferę systemu przedstawiono na rysunku 10.



Rys. 10. Zadaniowa sfera systemu obronnego RP

⁴⁴ Pewne kompendium wiedzy na temat organizacji i funkcjonowania systemu obrony państwa znaleźć można w książce K. Malak, *Bezpieczeństwo i obronność państwa*, Warszawa 1998, s. 73 i następne.

Oparciem systemu obronnego jest:

- działalność w strukturach NATO;
- polityka zagraniczna Polski;
- sprawność i mobilność wojsk własnych;
- rozbudowa infrastruktury obronnej RP oraz przygotowanie

obronne społeczeństwa, w tym właśnie kształcenie kierowniczej kadry administracji publicznej na Wyższych Kursach Obronnych w Akademii Obrony Narodowej.

Jak łatwo zauważyć, system ten stanowią wszystkie wzajemnie powiązane funkcjonalnie siły i środki realizujące zadania obronne, odpowiednio do tych zadań zorganizowane, utrzymywane i przygotowywane⁴⁵.

2.3. Założenia programowe edukacji kadry kierowniczej administracji publicznej w AON

Według A. C. Ornsteina i F. P. Hunkinsa program to plan działań, czyli dokument wskazujący strategię osiągnięcia założonych celów albo rezultatów.⁴⁶ Pogląd ten jest przykładem liniowej koncepcji programu, gdzie kolejność etapów planowania jest założona, mieści w sobie początek, koniec i proces (lub sposoby), dzięki czemu dostarcza osobie nauczanej uporządkowanego zbioru sposobności do uczenia się. Za J. Wiles i J. Bondi pisze: „program to plan uczenia się, w którym cele określają czego się uczyć”⁴⁷. Zgodnie z myślą D. Pratt: „program to uporządkowany zbiór zamiarów formalnego edukowania lub/i szkolenia”⁴⁸.

⁴⁵ Szerzej problem ten opisuje B. Wiśniewski, *Zapewnienie ciągłości funkcjonowania organów władzy i instytucji publicznych w okresie pokoju, kryzysu i wojny*, [w:] *Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP*, pod red. W. Kitlera, Warszawa 2001, s.243-263.

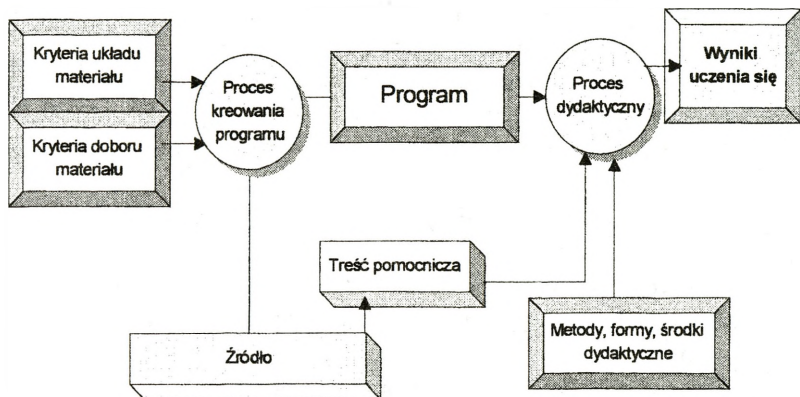
⁴⁶ A. C. Ornstein, F.P. Hunkins, *Program szkolny. Założenia, zasady, problematyka*, Warszawa 1998, s. 30.

⁴⁷ J. Wiles, J.C. Bondi, *Curriculum development: A guide to practice*, wyd. 3, Columbus, Ohio-Merrill 1989, s. 131.

⁴⁸ D. Pratt, *Curriculum: Desing and development*, New York-Macmiillan 1980, s. 4.

Mówiąc o programie WKO, należałoby mówić o kategoriach przedmiotowego materiału nauczania (wyższe kursy obronne) oraz treści (sposób organizowania i przyswajania informacji, wiadomości).

Systemowy schemat programu przedstawiono na rys. 11.



Źródło: A. C. Ornstein, F.P. Hunkins, *Program szkolny. Założenia, zasady, problematyka*, Warszawa 1998, s. 171.

Rys. 11. Systemowy schemat programu

W programie WKO mieszczą się trzy bloki tematyczne: pierwszy dotyczy elementów militarnych, drugi pozamilitarnych, trzeci zaś obejmuje tematy dotyczące kierowania obronnością.

Blok „**militarny**” mieści w sobie następujące zagadnienia:

- Geostrategiczne położenie RP;
- Zagrożenia bezpieczeństwa RP;
- Współczesne konflikty zbrojne;
- Miejsce i rola sił zbrojnych RP;
- Wybrane problemy obronności państwa;
- Porównanie obecnego stanu sił zbrojnych RP ze stanami sił zbrojnych jej otoczenia;
- Planowanie strategiczno-obronne RP na okres zagrożenia i wojny.

Drugi blok tematyczny obejmuje zagadnienia **układu pozamilitarnego**⁴⁹. Mieszczą się w nim następujące propozycje tematyczne:

- Istota i charakter mobilizacji gospodarki;
- System edukacji obronnej w państwie;
- Zasady i sposoby rozwiązywania zasadniczych problemów dotyczących ochrony struktur państwowych oraz współdziałanie międzyresortowe w tym zakresie;
 - Monitoring zagrożeń, procesy postępowania i ochrony ludności w sytuacjach kryzysowych;
 - Ochrona tajemnicy informacji niejawnych w aspekcie zabezpieczenia działalności obronnej;
 - Koncepcja obrony cywilnej oraz stan i perspektywy rozwiązań prawnych i organizacyjnych;

Kierowanie obronnością państwa, to ostatni blok tematyczny. W jego zakres wchodzi: podstawowe założenia polityki bezpieczeństwa i strategii obronnej RP, koncepcja i zadania organów administracji w zakresie bezpieczeństwa (obronności) państwa.

Należy dodać, że program kształcenia kursu podlegał weryfikacjom i uzgodnieniom przez zainteresowane instytucje, w tym: Kancelarię Prezesa Rady Ministrów, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Ministerstwo Zdrowia i Opieki Społecznej, Urząd Ochrony Państwa, Urząd Służby Cywilnej, Ministerstwo Obrony Narodowej. Stąd też można założyć, iż jest to program rzeczywiście odzwierciedlający potrzeby uczestników kursu. Jednak pożądanym jest, ze względów dydaktycznych, aby słuchacze również uważali, iż tematyka programu odpowiada potrzebom ich działań służbowych. Wtedy bowiem zwiększa się motywacja zdobywania wiedzy obronnej, a tym samym wzrastają wysiłki zmierzające do jej opanowania. Dlatego też warto zwrócić uwagę na prowadzenie systematycznego monitoringu środowiska administracji publicznej, sondażu potrzeb oraz zadań, jakie mają do zrealizowania w sferze obronnej.

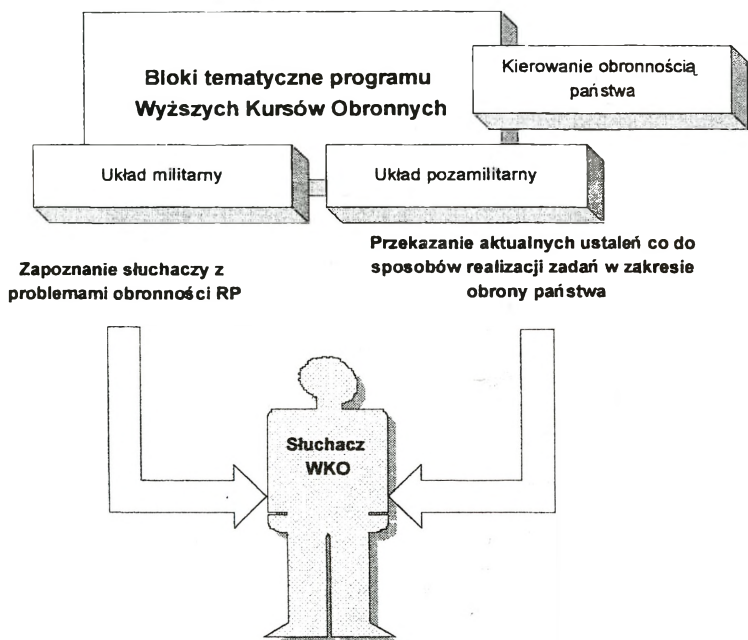
⁴⁹ Układ pozamilitarny tworzą ogniwa: ochrony państwa, gospodarczo-obronne i ochrony ludności, stowarzyszenia i organizacje paramilitarne. Zob. K. Malak, *Bezpieczeństwo i obronność...*, s. 79–84.

Uogólniając, przygotowanie (na Wyższych Kursach Obronnych) kierowniczych kadr administracji publicznej do efektywnego organizowania i kierowania realizacją zadań związanych z obroną państwa (stosownie do zakresu powierzonej odpowiedzialności) zamierza się osiągnąć przede wszystkim przez:

- zapoznanie uczestników z problemami obronności RP;
- przekazanie aktualnych ustaleń co do zasad i sposobów realizacji zadań w sferze militarnej, pozamilitarnej, kierowania obronnością państwa w warunkach pokoju, zagrożenia i wojny (zob. rys. 12).

Zajęcia na Wyższych Kursach Obronnych prowadzą doświadczeni nauczyciele Akademii Obrony Narodowej oraz wybrani przedstawiciele i eksperci administracji rządowej z następujących instytucji:

- Ministerstwa Obrony Narodowej (Sztab Generalny WP, Wojskowe Służby Informacyjne);
- Urzędu Ochrony Państwa;
- Rządowego Centrum Studiów Strategicznych;
- Ministerstwa Skarbu Państwa;
- Ministerstwa Spraw Zagranicznych;
- Ministerstwa Gospodarki;
- Biura Bezpieczeństwa Narodowego;
- Kancelarii Prezesa Rady Ministrów;
- Urzędu Służby Cywilnej;
- Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji;
- Urzędu Szefa Obrony Cywilnej Kraju;
- Ministerstwa Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa;
- Komendy Głównej Policji;
- Komendy Głównej Straży Pożarnej.



Rys. 12. Przygotowanie na Wyższych Kursach Obronnych kierowniczych kadr administracji publicznej do efektywnego organizowania i kierowania realizacją zadań związanych z obroną państwa

Nauczyciele Akademii Obrony Narodowej oraz przedstawiciele i eksperci administracji rządowej w procesie dydaktycznym w AON spełniają wiele funkcji⁵⁰ (zob. rys. 13) między innymi:

1) **informacyjną**, polegającą na przekazywaniu nowej wiedzy z dziedziny bezpieczeństwa państwa;

⁵⁰ Szerzej na temat projektowania dydaktycznego, a w tym funkcji spełnianych przez nauczyciela w procesie kształcenia, pisze: W. Kazimierski, *Projektowanie dydaktyczne w treściach kształcenia nauczyciela*, [w:] *Drogi i bezdroża kształcenia nauczycieli w Polsce*, praca zbiorowa pod red. F. Szloska, Radom 1995, s. 164–178.

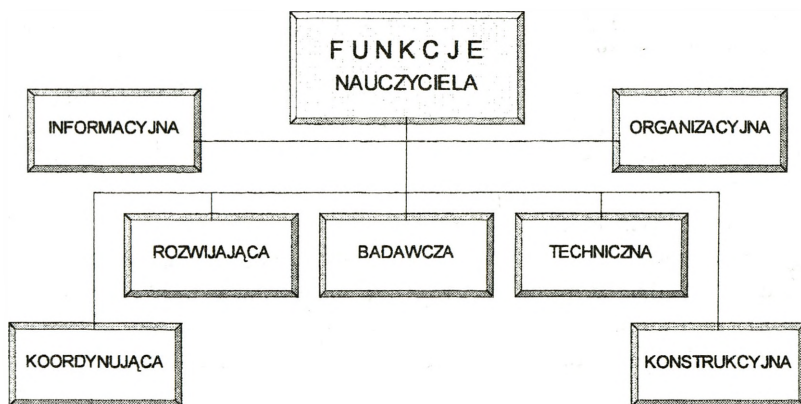
2) **organizacyjną i koordynującą**, połączoną z tworzeniem niezbędnych warunków pedagogicznych i innych, niezbędnych do aktywnej działalności uczących się;

3) **rozwijającą**, wiążącą czynności wynikające z kształtowania cech osobowo-zawodowych kadr (umiejętności kierowania, współpracy i współdziałania, trafności podejmowania decyzji) i przygotowania ich do działania w sytuacjach nadzwyczajnych zagrożeń;

4) **badawczą**, z którą wiąże się formułowanie celów i zadań wyodrębnionych etapów kształcenia kadry administracyjnej, wybór efektywnych środków jego urzeczywistnienia, orientowanie sposobów działania w stale zmieniających się warunkach;

5) **techniczną**, obejmującą systematyczne uzupełnianie wiedzy z zakresu bezpieczeństwa państwa i innej, zgodnie z postępem naukowo-technicznym w tej dziedzinie, stosowanie technik komputerowych celem projektowania efektywnych lekcji (zajęć);

6) **konstrukcyjną**, związaną z projektowaniem, opracowaniem planów efektywnych zajęć, korelacją treści kształcenia i wyborem optymalnych strategii nauczania – uczenia się.



Rys. 13. Funkcje nauczyciela w procesie dydaktycznym

Funkcje i zadania nauczyciela w ujęciu kompetencji zawodowych i pozazawodowych mieszczą w sobie:

- nauczanie i organizowanie procesu uczenia się;
- wykonywanie funkcji wychowawczej i inspirowanie do samowychowania;
- diagnozowanie stosunków w grupie;
- kształtowanie planów edukacyjnych;
- działalność nowatorską oraz inicjowanie różnych form nauki;
- działalność badawczą.

Warty upowszechnienia jest pogląd⁵¹, że wymagania i wyzwania współczesnej dydaktyki spełni nauczyciel, który jest doradcą i partnerem w procesie dydaktycznym, pewnym stymulatorem rozwoju sprawności intelektualnych słuchacza, nastawionym na innowacje twórcze, posiadającym pełne przygotowanie merytoryczne i pedagogiczne.

Rozważając powyższy problem, należy również mieć na uwadze to, że funkcjonujące systemy edukacyjne, ciągle doskonalone, nie zawsze odpowiadają wymogom cywilizacyjnym, gotowa wiedza przekazywana uczącym się nie jest bowiem w stanie wywołać i zdynamizować twórczego działania człowieka. Dlatego też zajęcia programowe na Wyższych Kursach Obronnych odbywają się nie tylko w formie wykładów i informacji, ale również konwersatoriów, zajęć eksperckich i gier dydaktycznych (decyzyjnych), np. o tematyce:

- **ratowniczej:** „Rozwiązywanie sytuacji kryzysowej wynikłej z klęski żywiołowej na terenie województwa”;
- **obronnej:** „Organizacja obrony narodowej (województwa) w sytuacji kryzysu polityczno-militarnego”.

Warto także pamiętać o tym, że nauczanie nie może być skuteczne, jeśli nie będzie wsparte aktywnością słuchaczy. Dydaktyka w coraz większym stopniu zajmuje się procesem samodzielnego uczenia się (samokształcenie) oraz wszystkimi jego formami i determinantami⁵².

⁵¹ Por. H. Błażejowski i Z. Wiatrowski, *Projektowanie charakterystyki kwalifikacji nauczyciela europejskiej szkoły zawodowej*, „Szkoła Zawodowa” 1994, nr 1; *Nauczyciele nauczycieli*, pod redakcją H. Kwiatkowskiej, A. Kotusiewicz, Warszawa-Łódź 1992.

⁵² Zob. J. Maciejewski, *Samokształcenie w procesie nauczania*, Warszawa 1998, s. 55 i następne.

Obecnie jesteśmy świadkami niezwykle gwałtownego przyrostu informacji, szybko zmieniającej się rzeczywistości przysparzającej problemów związanych z bezpieczeństwem. W odniesieniu do tego samokształcenie nabiera jeszcze większego znaczenia. Niektórzy dydaktycy są nawet zdania, że podstawowym obowiązkiem współczesnej szkoły jest nauczyć uczniów tego, jak powinni sami uczyć się skutecznie⁵³. Ta umiejętność stanowi niezbędny warunek przystosowania się współczesnych kadr administracji do stale zmieniających się form życia, pracy i powstających zagrożeń.

Istota samokształcenia sprowadza się do umiejętności gromadzenia własnych i cudzych doświadczeń oraz ich ujmowania w nowe struktury w zależności od kształtującej się sytuacji oraz stopnia jej rozpoznania. Forma ta polega na pogłębianiu wiadomości teoretycznych przez:

- systematyczne przygotowanie się do zajęć;
- samodzielne studiowanie wybranych opracowań, poszczególnych problemów objętych programem szkolenia, literatury specjalistycznej i czasopism fachowych.

2.4. Gry decyzyjne w praktyce edukacyjnej

Gra jest wypracowanym przez ludzi instrumentem regulacji procesów ich kooperacji, stanowi ona jednocześnie podstawowy instrument działania zorganizowanego. Jak pisze M. Crozier i E. Friedberg „efektem gry kooperacyjnej, a z taką mamy zawsze do czynienia w organizacji, jest poszukiwany przez organizację wspólny rezultat. Rezultat ten nie może być uzyskany przez bezpośrednie rozkazodawstwo, ale tylko wtedy, gdy zachowania uczestników organizacji będą ukierunkowane na jego osiągnięcie dzięki naturze i regułom gier, w których każdy z nich uczestniczy.”⁵⁴

⁵³ Procesy samokształceniowe opisywane są w pracach wielu autorów, np.: B. Nawroczyński, *Zasady nauczania*, wyd. 3, Wrocław-Warszawa-Kraków 1961, s. 246 i następne; W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, wyd. 4, Warszawa 1989, s. 153–166; Cz. Kupisiewicz, *Podstawy dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1994, s. 55–56.

⁵⁴ M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system*, Warszawa 1982, s. 110.

Socjolog K. Lewin stworzył model Analizy Pola Sił⁵⁵, który jasno opisuje każdy bieżący poziom wykonania lub istnienia. W aspekcie „gry”, rozpatruje się go jako stan równowagi pomiędzy siłami napędzającymi (powodującymi posuwanie się do przodu) i siłami powodującymi hamowanie (wstrzymującymi ruch). Siły napędzające traktuje jako uświadomiane, logiczne i sensowne działanie, zaś hamujące jako emocjonalne i nielogiczne. Fakt ten zawsze powinien być brany pod uwagę w podejmowaniu decyzji, gdyż niewątpliwie zawsze oba te zbiory, w mniejszym lub w większym stopniu, współistnieją ze sobą.

Obecnie coraz szerzej wykorzystuje się gry decyzyjne, studium przypadku, w których właśnie obie te siły (napędzające, hamujące) bezwzględnie występują. Sytuację rzeczywistą odwzorowuje model symulacyjny, natomiast procesy informacyjno-decyzyjne przebiegają w systemie rzeczywistym.

Integralnym elementem gry jest podmiot decyzyjny (decydent – uczestnik gry), traktowany jako aktywny element modelu⁵⁶.

Gry obronne, prowadzone na Wyższych Kursach Obronnych, należą do pewnego rodzaju narzędzia naukowo-badawczego, wykorzystywanego do doskonalenia i projektowania systemów zarządzania oraz do narzędzia dydaktycznego służącego do doskonalenia umiejętności kierowniczych kadr administracji publicznej. Dokonując analizy przebiegu gry, można dociekać przyczyn i skutków określonych działań decydenta (już w sytuacji rzeczywistej), a w rezultacie – wnioskować o przyczynach powodzenia lub nieskuteczności podejmowanych działań. Dobrze przeprowadzone gry obronne (decyzyjne) mogą wykazać ryzyko porażki zastosowanego planu działania lub odwrotnie, mogą świadczyć o powodzeniu danej misji.

Umiejętność trafnego odróżniania przez człowieka informacji ważnych i strategicznych, z punktu widzenia jego bezpieczeństwa, od informacji nieistotnych wiąże się z zastosowaniem wiedzy i doświadczenia oraz z prawidłowościami przetwarzania informacji w jego

⁵⁵ Szerzej: R. S. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, Warszawa 1996, s. 298–303.

⁵⁶ Zob. W. Kitler, *Gra obronna wyższych kursów obronnych nt. „Organizacja obrony narodowej w sytuacji kryzysu polityczno-militarnego (grupa wojewódzka)”*, AON, Warszawa 1999; W. Kitler, *Gra obronna wyższych kursów obronnych nt. „Obrona narodowa w sytuacji kryzysu polityczno-militarnego (grupa wojewódzka)”*, część II, AON, Warszawa 1999.

umyśle. Nabyte doświadczenia różnych grup społecznych, funkcjonujących w ekstremalnie trudnych sytuacjach, wpłynęły na tworzenie przez ludzi różnorodnych strategii przeciwdziałania zagrożeniom.⁵⁷ Warunkiem ich skutecznego przeciwdziałania jest uczenie się (np. na Wyższych Kursach Obronnych w AON) identyfikowania źródeł zagrożeń, oceniania wielkości ryzyka⁵⁸ i podejmowania trafnych decyzji.

Gra obronna jest sformalizowanym modelem sytuacji konfliktowej, pozwala na zespołowe poszukiwanie najlepszych rozwiązań w sytuacjach, które przypominają rzeczywistość. Wartość gry koncentruje się na jakościowych ocenach procesu podejmowania decyzji.

Cele gry są następujące:

- rozwijanie zdolności przewidywania, wnikania w złożone problemy, identyfikowania zagrożeń oraz ich skutków;
- rozwijanie pewności działania, współdziałania z poszczególnymi jednostkami obrony narodowej i szybkiego podejmowania właściwych decyzji;
- doskonalenie warsztatu i formułowanie opcji oraz wyboru strategii działania, ćwiczenie procedur oraz zdolności reagowania i dostosowywania się do potencjalnej sytuacji;
- zapewnienie i zobrazowanie w praktyce sztuki negocjacji i działania w sytuacjach trudnych.

Podstawowym zadaniem uczestników gry jest wykorzystanie teoretycznej wiedzy w rozwiązywaniu problemów wynikających z założeń gry. Decyzje zapadające w jej toku zależą od wielu cech „graczy”, np. predyspozycji twórczych, motywacji, skłonności do szybkiego podejmowania decyzji. W trakcie gry uczestnicy uczą się od siebie nawzajem, poznają doświadczenia innych, często uogólniane przez prowadzących grę (ekspertów). Następuje swoiste przekazywanie warsz-

⁵⁷ T. Berliński, *Bezpieczeństwo wobec zagrożeń*, [w:] *Wokół zagrożeń. Studia i materiały*, pod redakcją J. S. Kardasa, AON, Warszawa 1999, s. 6.

⁵⁸ Zdolność jednostki do podejmowania ryzyka nierozzerwalnie związana jest ze zdolnością do osiągania celów, może być ujmowana jako proces rozwojowy. Bardzo ciekawe opinie na temat psychospołecznych uwarunkowań oceny i akceptacji ryzyka można znaleźć w pozycji: M. Goszczyńska, *Człowiek wobec zagrożeń*, Warszawa 1997.

tatu tworzenia oczekiwanych rozwiązań.⁵⁹ Ujawnia się możliwość poznania przez uczestników reguł działania, na których podstawie uzyskuje się samodzielność ćwiczących w tworzeniu analogicznych rozwiązań oraz umiejętność (w sytuacjach zagrożeń) podejmowania przez nich właściwych decyzji.

⁵⁹ Szerzej T. Berliński, *Elementy metodologii gier obronnych i ratowniczych*, [w:] *Kształcenie kierowniczych kadr administracji państwowej i samorządowej* ..., s. 92-93.

3. EDUKACJA NA RZECZ BEZPIECZEŃSTWA – OPINIE PRACOWNIKÓW ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

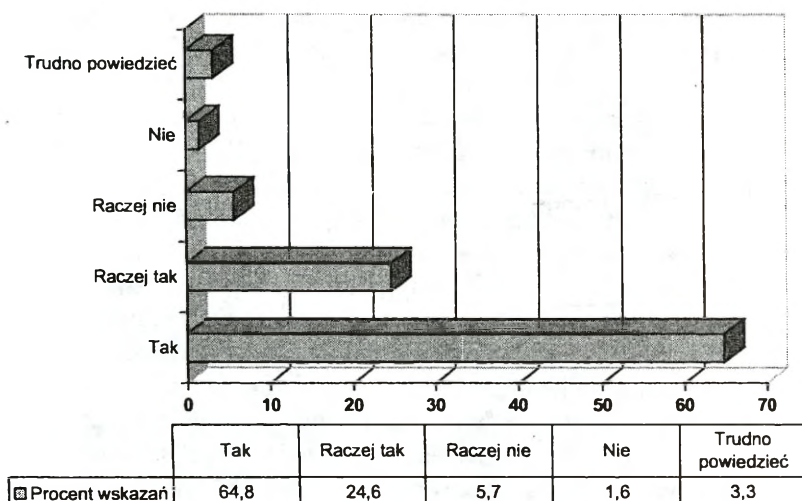
Administracja publiczna, jak twierdzi Z. Leoński, *ma być organizatorem działań na rzecz dobra powszechnego, a do jej funkcji obok tradycyjnej działalności władczej dochodzą zadania w zakresie zaspokajania potrzeb jednostki w dziedzinie socjalnej, oświatowej, kultury itp.*⁶⁰ W działalności tej mieści się również cała sfera związana z bezpieczeństwem państwa i jego obywateli. Oto jeden z autorów francuskich, R. Catherine, pisze: *zadaniem administracji nowoczesnej jest działać, wprowadzać ulepszenia do życia zbiorowego, towarzyszyć parlamentom coraz intensywniej pobudzonym przez obywateli w rozwiązywaniu ich spraw*⁶¹. Aby powyższe postulaty były realizowane, niezbędni są urzędnicy, jak już wcześniej wspomniano, dobrze wykształceni, o wysokich umiejętnościach i odpowiednio umotywowani do działalności na rzecz bezpieczeństwa i rozwoju swojego kraju (regionu, województwa, powiatu itd.). Swoje motywy działania mogą czerpać z ogólnych poglądów na bezpieczeństwo państwa. Na przykład pracownik wydający decyzję w sprawach kształcenia swoich podwładnych w zakresie obronności, niezależnie od norm prawnych czy w ich ramach może uwzględniać także kwestie własnego nastawienia do tej problematyki – negatywnego lub pozytywnego. Można założyć, że tak jak w życiu prywatnym człowiek w swym działaniu kieruje się poglądami, tak i czyni urzędnik w życiu publicznym. Tak więc istotne w niniejszej książce było poruszenie kwestii związanych z postawami badanych wobec edukacji z zakresu obronności państwa. Edukacja ta może znacząco oddziaływać na świat wartości kadr administracji publicznej, jak również kształtować określony charakter struktury rzeczywistości, w której działają. W ten sposób spełnia ona funkcję głównego modelatora wartości, jaką jest bezpieczeństwo państwa.

⁶⁰ Cyt. za Z. Leońskim, *Nauka administracji*, wyd. II, Warszawa 2000, s. 31.

⁶¹ Cyt. za J. Starościakiem, *Zarys nauki administracji*, Warszawa 1971, s. 61.

3.1. Czy warto zdobywać wiedzę?

Czy warto zdobywać wiedzę z zakresu obronności państwa? To pytanie, jako jedno z pierwszych, zadano pracownikom administracji publicznej uczestniczącym w badaniach⁶². Otrzymane wyniki zaprezentowano na rys. 14.



Rys. 14. Wyniki odpowiedzi respondentów na pytanie: *Czy uważa Pan (Pani), że warto zdobywać wiedzę z zakresu obronności państwa?* (N=122; dane w %)

Wśród zaproponowanych w pytaniu kwestionariuszowym pięciu propozycji odpowiedzi najwyższą wartość (64,8%) ma odpowiedź, iż *warto zdobywać wiedzę z zakresu obronności państwa (tak)*. Opinie na ten temat są zależne w sposób statystycznie istotny od zmiennej „*stopień przydatności problematyki obronnej na zajmowanym stanowisku służbowym*”, gdzie stwierdzono istnienie zależności słabej $F_i=0,29$, jednak istotnej, bo na poziomie $p=0,01$. Respondenci wyrażający opinię, iż *warto zdobywać wiedzę z zakresu obronności państwa*,

⁶² Badania przeprowadzono w 2001 r., na grupie 122 pracowników administracji publicznej.

w większości (69,5% odpowiedzi w kategoriach *w dużym stopniu* i *raczej w dużym stopniu*) uważają, że przydatna jest ona na zajmowanym stanowisku służbowym. W 30,5% kadra administracji publicznej z powyższej grupy (warto nabywać....) twierdzi, iż przydatna jest ona w małym stopniu (w kategoriach *raczej w małym stopniu* i *w małym stopniu*). Mimo takiej opinii zgłaszają oni akces do edukacji z zakresu obronności, twierdząc, iż mimo wszystko warto zdobywać wiedzę i nabywać umiejętności w tej dziedzinie.

Dla porównania, w grupie respondentów twierdzących, że nie warto nabywać takowej wiedzy, znajduje się, co można było przewidzieć, aż 85,7% osób wyrażających opinie o małym stopniu przydatności tej wiedzy na zajmowanym stanowisku. Możemy przypuszczać, że osoby takie nie są i nie będą w przyszłości zwolennikami edukacji z zakresu obronności państwa.

Opinie respondentów, z kategorii osób, które sądzą, że warto zdobywać tego typu wiedzę, są zależne w sposób statystycznie istotny od skuteczności działania w zakresie realizacji powierzonych im zadań obronnych. Stwierdzono istnienie zależności przeciętnej $F_i=0,32$ istotnej, gdyż na poziomie $p=0,005$. Badani należący do wymienionej wyżej grupy w 92% uważają, że posiadając stosowną wiedzę, którą jak twierdzą warto nabywać, skuteczniej działaliby w zakresie realizacji zadań obronnych wynikających z powierzonej im funkcji.

Również statystycznie istotny w poglądach omawianej grupy respondentów ($p=0,05$; $F_i=0,31$) jest stopień przygotowania z dziedziny obronności państwa, realizowanego w instytucji respondenta, co wpływa na kształtowanie umiejętności przydatnych w sytuacjach zagrożeń. W zdecydowanej większości (72,3%) badani w tej grupie ocenili, że w dużym stopniu przygotowanie z dziedziny obronności, realizowane w ich instytucji, kształtuje umiejętności przydatne w sytuacjach zagrożeń.

Poglądy respondentów na ten temat zależne są również od stażu pracy na stanowisku urzędnika ($p=0,04$; $V_{Cramera}=0,22$).

Wśród badanych będących zdania, iż warto zdobywać wiedzę z zakresu obronności państwa, prawie 46% osób, to osoby mające powyżej 20 lat pracy na stanowisku w administracji publicznej. Zaś 25,7% należało do grupy o stażu pracy od 11 do 20 lat oraz podobna ilość (28,3%) piastowała stanowisko nie dłużej niż 10 lat.

Przedstawione wyniki badań mogą świadczyć o tym, że dużą wagę pracownicy administracji publicznej przywiązują do stopnia przydatności wiedzy z dziedziny obronności na zajmowanym przez nich stanowisku służbowym. Dążą do tego, aby wiedza ta była przez nich wykorzystywana w praktyce, w kierowaniu i zarządzaniu. Respondenci mają tu na myśli w szczególności działania w różnych sytuacjach kryzysowych. Drugim źródłem ich motywacji do edukacji na rzecz bezpieczeństwa jest wpływ wiedzy z tego zakresu na skuteczność działania.

Wydaje się, że znaczący wpływ na opinie respondentów o wartości i potrzebie „edukacji na rzecz bezpieczeństwa” ma model kulturowy współczesnego społeczeństwa polskiego, ukształtowany szczególnie w ostatnich dziesięciu latach. Społeczeństwo więcej uwagi poświęca takim sprawom, jak: gospodarka, warunki socjalne, płace niż kwestiom związanym z bezpieczeństwem państwa i edukacją z zakresu jego obronności. Ciężar wielu reform systemowych prowadzonych w Polsce spoczywa na administracji publicznej, np. prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych, reforma systemu ubezpieczeń zdrowotnych. Wpływa to, jak się sądzi, w znaczący sposób, na postrzeganie i nadawanie rangi problemom edukacji z zakresu obronności państwa.

Należy wiedzieć, że pracownik administracji publicznej to nie tylko organizator, koordynator i decydent, osoba wykorzystująca teorię i praktykę, korzystająca z pomocy wielu specjalistów (prawników, psychologów, pedagogów, socjologów itd.), ale i człowiek, który ma być dobrze przygotowany do wykonywania zadań obronnych, doskonały swoją wiedzę i zdobywający nowe umiejętności, a tym samym śledzący i analizujący przemiany zachodzące wewnątrz państwa, jako organizacji składającej się z wielu małych elementów⁶³. W związku z tym osoba taka musi być odpowiednio umotywowana do edukacji z zakresu obronności państwa⁶⁴.

⁶³ Zob. J. S. Kardas, *Podwyższanie kwalifikacji obronnych kadr kierowniczych*, [w:] *Vademecum dydaktyczno-wychowawcze*, pod redakcją naukową M. Kalińskiego i J. Tomiło, Warszawa 2000, s. 226–227.

⁶⁴ Szerzej na temat motywacji: J. S. Kardas, T. Majewski (kier.), Z. Mazurek, B. Szulc, *Pomiar motywacji studentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych*, AON, Warszawa 2000, s. 11–21.

Za W. Jakubowskim⁶⁵ przez motywy rozumie się wszelkie czynniki pobudzające człowieka do działania, podtrzymujące to działanie, wskazujące mu pewien kierunek dokonywanych czynności – oczywiście, jeżeli wcześniej działanie to zostało wzbudzone.

Sądzi się, że istnieją dwa podstawowe warunki powstawania procesu motywacyjnego:

- pierwszy, dotyczy określonego wyniku działań, który przez podmiot musi być uznany za ważny i użyteczny;
- drugi, dotyczy przeświadczenia o tym, że wykonanie zadania jest realne do osiągnięcia.

W rozważaniach dotyczących motywacji kadr administracji publicznej do edukacji w zakresie obronności państwa należy także wziąć pod uwagę **modele** motywacji. N. Kabaj wyróżnia dwa:

- pierwszy oparty jest na **hierarchii potrzeb** (rys. 15), jego podstawą są możliwości zaspokojenia potrzeb. Badacze psychologii, ekonomii, kierowania i zarządzania piszą⁶⁶, że jakiegokolwiek działanie (np. ekonomiczne) mieści w sobie zaspokojenie potrzeb, gdyby one nie istniały, nie byłoby żadnego działania (np. ekonomicznego).

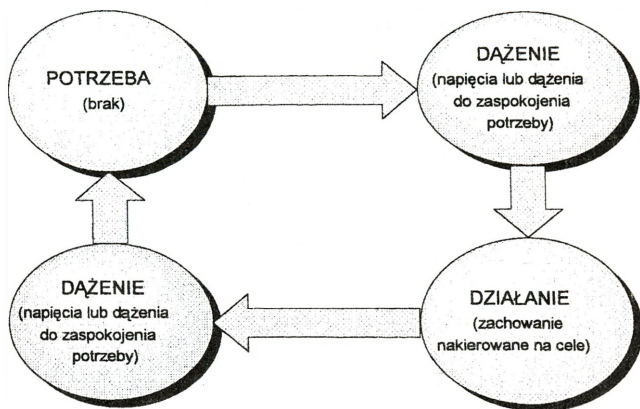
- drugi oparty na hierarchii wartości, gdzie podstawą procesu jest poznanie wartości, które cenią najwyżej. Model ten zakłada, że wartości które człowiek ceni, mobilizują go do wydajnej pracy, służenia jakimś celom, zdobywania wiedzy i kompetencji kierowniczych.

Należy również powiedzieć, że istotnym motywem, który pobudza do działania i wysiłku, jest **pragnienie osiągnięcia sukcesu**.

Najłatwiej zrozumieć wszelkie formy działania, gdy odkryjemy potrzeby, którym one czynią zadość. W związku z tym edukacja pracowników administracji z zakresu obronności państwa nie występuje jako proces izolowany, jest pewnego rodzaju aspektem procesów innych.

⁶⁵ W. Jakubowski, *Spółeczna natura człowieka*, Warszawa 1999, s. 41.

⁶⁶ T. Kocowski, *Potrzeby człowieka. Koncepcja systemowa*, Wrocław 1978; J. Kozielski, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Warszawa 1997; J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 1997; W. Jakubowski, *Spółeczna natura ...*



Źródło: W. Jakubowski, *Spoleczna natura człowieka*, Warszawa 1999, s. 42.

Rys. 15. Model motywacji według teorii potrzeb

Wydaje się, że do zdobywania wiedzy z zakresu obronności składają pracownikom administracji publicznej: chęć zdobycia dodatkowych kwalifikacji zawodowych, nabycia kompetencji w zakresie obronności, ambicje, a niekiedy ciekawość. Czasem w grę wchodzi jeden motyw, jasno sprecyzowany, jednak najczęściej występuje ich kilka. Nie zawsze jednak samemu respondentowi łatwo określić jeden z nich. Na przykład w badaniach prowadzonych w 1999 r.⁶⁷ głównym motywem uczestnictwa w kształceniu obronnym, dla 48% badanych (gdzie N=44), była potrzeba posiadania ogólnej wiedzy o obronności. W części tych wypowiedzi akcentowany jest element powinności, normy obowiązującej wszystkich piastujących kierownicze stanowiska w administracji publicznej. Dla 39% respondentów motywem uczestnictwa w tej formie kształcenia obronnego były wymagania obecnego stanowiska pracy, zaś 13% badanych nie potrafiła udzielić odpowiedzi.

⁶⁷ Szerzej J. S. Kardas, *Wyższe kursy obronne. Analiza. Ocena. Perspektywy*, Warszawa 2000.

3.2. Motywy uczestnictwa kadry administracji w edukacji z zakresu obronności państwa

Badając środowisko kadr administracji publicznej i poddając analizie motywy ich uczestnictwa w edukacji z zakresu obronności państwa, można pośrednio traktować istniejący stan jako odzwierciedlenie aksjologicznego wymiaru bezpieczeństwa państwa. Oczywiście pamiętając o wielu zmiennych zakłócających.

W badaniach przeprowadzonych w 2001 roku ponownie zapytano respondentów o najważniejszy motyw uczestnictwa w kształceniu obronnym. Uzyskane wyniki zaprezentowano w **tabeli 3**.

Tabela 3

MOTYW UCZESTNICTWA PRACOWNIKÓW ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ W KSZTAŁCENIU Z ZAKRESU OBRONNOŚCI PAŃSTWA
(N=104; DANE W %)

Motyw uczestnictwa pracowników administracji publicznej w kształceniu w zakresie obronności państwa	Procent odpowiadających
Zainteresowania problemami obronności	19,3
Potrzeba posiadania ogólnej wiedzy o obronności kraju	39,4
Wymagania obecnego stanowiska pracy	26,9
Przymus	2,9
Inny	2,9
Trudno powiedzieć	8,6

Najważniejszym motywem uczestnictwa w kształceniu z zakresu obronności była *potrzeba posiadania ogólnej wiedzy o obronności kraju* (39,4%). Wykonany jedną skalą pomiar nie jest oczywiście dokładny, jednak wynik ten jest zbliżony z wcześniej przeprowadzonymi badaniami (w 1999 r., gdzie N=44⁶⁸).

Wymagania obecnego stanowiska pracy stanowiły drugi co do wielkości wskaźnik motywacyjny, 26,9% respondentów wyraziło opinię, iż wykonywane obowiązki służbowe wymagają od nich specjali-

⁶⁸ Tamże.

stycznej wiedzy w dziedzinie obronności państwa i szeroko rozumianego bezpieczeństwa. W związku z tym uczestniczą w różnego rodzaju formach kształcenia obronnego. Jedynie dla 2,9% motywem uczestnictwa w tym kształceniu był *przymus*. Zastanawiające jest również nieudzielenie żadnej odpowiedzi na postawione pytanie przez 18 respondentów. Może to świadczyć o tym, że respondenci ci np. nie uczestniczyli w żadnym kształceniu z tego zakresu.

Skorelowano powyższe wyniki z wynikami dotyczącymi samooceny przygotowania pracowników administracji publicznej do wykonywania zadań obronnych. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4

MOTYWY UCZESTNICTWA PRACOWNIKÓW ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ W KSZTAŁCENIU W ZAKRESIE OBRONNOŚCI PAŃSTWA A OGÓLNA OCENA PRZYGOTOWANIA WŁASNEGO DO WYKONYWANIA ZADAŃ OBRONNYCH (W TABELI PODALIŚMY LICZEBNOŚĆ I PROCENT ODPOWIADAJĄCYCH)

Motyw uczestnictwa pracowników administracji publicznej w kształceniu w zakresie obronności państwa	Ogólna ocena przygotowania własnego do wykonywania zadań obronnych		
	Dobrze / Raczej dobrze	Źle / Raczej źle	Razem
Zainteresowania problemami obronności	18 90%	2 10%	20
Potrzeba posiadania ogólnej wiedzy o obronności kraju	22 59,5%	15 40,5%	37
Wymagania obecnego stanowiska pracy	13 48,2%	14 51,8%	27
Przymus	2 100%	0 0,0%	2
Razem	55	31	86

Stwierdzono istnienie zależności przeciętnej – $V_{Cramera}=0,34$, istotnej statystycznie - na poziomie $p=0,01$. Osoby, których motywem było zainteresowanie problemami obronności, oceniały własne przygotowanie w kategorii *dobrze* i *raczej dobrze* (90%). Natomiast rozkład opinii wśród respondentów, gdzie motywem była potrzeba posiadania ogólnej wiedzy o obronności kraju, był raczej zróżnicowany,

a mianowicie: 59,5% wśród osób oceniających *dobrze i raczej dobrze* swoje przygotowanie do wykonywania zadań obronnych, zaś 40,5% wśród osób oceniających je *raczej źle i źle*.

Natomiast rozkład opinii tych osób, których motywem uczestnictwa w kształceniu obronnym były wymagania obecnego stanowiska pracy, był prawie jednakowy. Wśród oceniających swoje przygotowanie *dobrze i raczej dobrze* jest 48,2% respondentów, a *raczej źle i źle* jest 51,8%.

Zaprezentowane wyniki oznaczają, że badani o zainteresowaniach sprawami bezpieczeństwa państwa (problematyką obronną) częściej uważają, że są dobrze przygotowani do wykonywania różnych zadań w tej dziedzinie. Starają się uczestniczyć w różnego rodzaju formach kształcenia obronnego, bo, jak twierdzą, wiedza tam zdobywana pomaga im w rozumieniu i rozwiązywaniu problemów bezpieczeństwa.

3.3. Przygotowanie kadr do zadań obronnych

Generalnie respondenci własne przygotowanie do wykonywania zadań obronnych ocenili dobrze. Rozkład opinii zaprezentowano w tabeli 5.

Tabela 5

OPINIE RESPONDENTÓW DOTYCZĄCE WŁASNEGO
PRZYGOTOWANIA DO WYKONYWANIA ZADAŃ OBRONNYCH
(N=122; DANE W %)

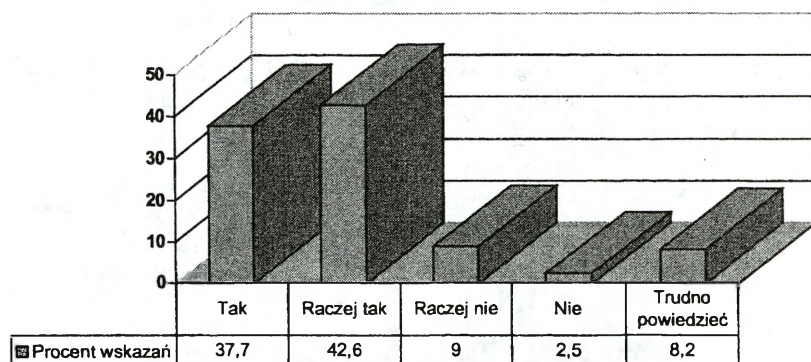
Treść odpowiedzi	Procent odpowiadających
Dobrze	16,4
Raczej dobrze	36,9
Raczej źle	25,4
Źle	7,4
Trudno powiedzieć	13,9

Z danych zawartych w tabeli 5, jak i wcześniejszej tabeli 3, wyłania się obraz administracji publicznej napawający optymizmem. Jednak należy zauważyć, że ludzie zazwyczaj wysoko oceniają swoją

działalność i umiejętności, stąd też dokonana samoocena własnych kompetencji nie może być wskaźnikiem w pełni trafny. Można więc mówić tylko o przybliżonym szacunku tej zmiennej. Problematyka ta wymaga więc dalszych badań z użyciem specjalistycznych narzędzi, np. testów wiedzy i umiejętności.

Należy stwierdzić fakt przywiązywania dużej wagi kadr administracji publicznej nie tylko do potrzeby posiadania wiedzy na ten temat, ale także do wymagań obecnego stanowiska pracy.

Jeżeli założy się, że większość pracowników odczuwa taką potrzebę i dąży do spełnienia tych wymagań, to warto wiedzieć, czy posiadając już wiedzę z zakresu obronności państwa skuteczniej działaliby w zakresie realizacji zadań obronnych wynikających z powierzonej im funkcji. Poproszono więc respondentów o wyrażenie na ten temat opinii. Wyniki przedstawiono na rysunku 16.



Rys. 16. Wyniki odpowiedzi respondentów na pytanie: *Czy posiadając określoną wiedzę z zakresu obronności państwa, skuteczniej działalby Pan (Pani) w zakresie realizacji zadań obronnych wynikających z pełnionej funkcji ? (N=122; dane w %)*

Zdecydowana większość respondentów, gdyż ponad 80%, stwierdziła, że posiadając wiedzę z zakresu obronności państwa skuteczniej

działaliby w zakresie realizacji zadań obronnych wynikających z powierzonych im funkcji (rozkład opinii: 37,7% – *tak*, 42,6% – *raczej tak*). Na podstawie analizy wypowiedzi tej grupy pracowników wyróżniono dwie funkcje, które ich zdaniem pełni edukacja z zakresu obronności państwa. Podstawową funkcją jest funkcja poznawcza (informacyjna), która mieści w sobie między innymi:

- umiejętności dostrzegania faktów z zakresu obronności, sprawność operowania uogólnieniami z dziedziny bezpieczeństwa państwa;
- umiejętność interpretacji wiedzy i transfer już posiadanych wiadomości;

Również w świadomości badanych pracowników administracji publicznej zaznacza się funkcja wychowawcza. Edukacja dla bezpieczeństwa państwa, jak sami twierdzą, wytwarza poczucie własnej odpowiedzialności za sprawy bezpieczeństwa kraju, stwarza możliwości nabywania umiejętności radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych wynikających z zagrożeń i w tym aspekcie podejmowania trafnych decyzji.

3.4. Preferowane formy edukacji

W celu poznania preferencji pracowników administracji publicznej (biorących udział w badaniach) zadano im pytanie, jaką preferują formę doskonalenia wiedzy i umiejętności z zakresu problemów obronności państwa. Rozkład opinii zaprezentowano w tabeli 6.

Tabela 6

PREFERENCJE RESPONDENTÓW DOTYCZĄCE FORM DOSKONALENIA WIEDZY I UMIEJĘTNOŚCI Z ZAKRESU PROBLEMÓW OBRONNOŚCI PAŃSTWA (N=112; DANE W %)

Treść odpowiedzi	Procent odpowiadających
Kurs taki, jak w Akademii Obrony Narodowej	50,9
Samokształcenie (literatura fachowa, prasa, telewizja)	6,3
Systematyczne, kilkudniowe kursy problemowe	19,6
Ćwiczenia obronne	11,6
Inne	1,8
Trudno powiedzieć	9,8

Z sześciu propozycji odpowiedzi badani wybrali kurs w Akademii Obrony Narodowej jako najbardziej przez nich preferowany⁶⁹. Taką opinię wyraziło ponad 50% respondentów. Wydaje się, że tak wysoka liczba wskazań może być spowodowana tym, że wśród respondentów były osoby które miały do czynienia z tą formą kształcenia, jak i osoby wiedzące dość wiele o jej funkcjonowaniu. W latach 1995–2001 Wyższy Kurs Obronny ukończyło bowiem 1637 pracowników administracji publicznej RP w 116 grupach⁷⁰ (tabela 7). Świadczyć to może w szczególności o dużym zainteresowaniu tą formą kształcenia i potrzebie posiadania wiedzy z zakresu obronności państwa.

Mniejszym zainteresowaniem respondentów cieszyły się systematyczne, kilkudniowe kursy problemowe (około 20% wskazań), które w skali preferencji uplasowały się na drugim miejscu.

⁶⁹ Na mocy Uchwały Nr 72 Rady Ministrów z 4 października 1994 roku oraz na podstawie (art. 5 ust. 2 pkt 2 i ust. 4 oraz art. 18 ust. 2 pkt 1) Ustawy z 31 marca 1965 roku o wyższym szkolnictwie wojskowym zorganizowano Wyższy Kurs Obronny (WKO) dla kierowniczej kadry administracji publicznej. Wprowadzenie kursu, począwszy od roku akademickiego 1994/1995, w Akademii Obrony Narodowej zarządził minister obrony narodowej (Zarządzenie Nr 113 Ministra Obrony Narodowej z 7 grudnia 1994 r.). Zajęcia na WKO organizuje się dla: ministrów, sekretarzy i podsekretarzy stanu, kierowników urzędów centralnych, dyrektorów generalnych, wyznaczonych dyrektorów departamentów (komórek równorzędnych) ministerstw i urzędów centralnych, wojewodów, wicewojewodów oraz wyznaczonych dyrektorów (kierowników) wydziałów (komórek organizacyjnych) wchodzących w skład urzędów wojewódzkich. Do udziału zaprasza się również prezydentów miast wojewódzkich.

⁷⁰ K. Teresiak, *Wykaz ilościowy absolwentów WKO ...*, dz. cyt.

Tabela 7

**WYKAZ IŁOŚCIOWY ABSOLWENTÓW WYŻSZYCH KURSÓW
OBRONNYCH (DANE OD 15.01.1995 DO 07.03.2001)**

Grupa	NAZWA GRUPY	Rozpoczęli	Ukończyli	Nie ukończyli	Liczba grup od 1995 r.
I	Ministrowie, sekretarze stanu, podsekretarze stanu	114	103	11	10
II	Wojewodowie i wicewojewodowie	142	141	1	10
III/c	Dyrektorzy generalni Ministerstw i Urzędów Centralnych	21	21	0	2
III/w	Dyrektorzy Generalni Urzędów Wojewódzkich	22	22	0	2
IV	Dyrektorzy (zastępcy) Departamentów Ministerstw i Urzędów Centralnych	484	470	14	33
V	Dyrektorzy (zastępcy) komórek organizacyjnych Urzędów Wojewódzkich i Administracji Specjalnej oraz sekretarze Wojewódzkich Komitetów Obrony	621	615	6	38 (w tym 3 grupy sekretarzy WKO)
VI	Parlamentarzyści	67	67	0	6
VII	Marszałkowie województw	20	20	0	2
VIII	Starostowie	141	141	0	10
IX	Prezydenci miast wojewódzkich	37	37	0	3
R A Z E M		1669	1637	32	116

Powyższe wyniki skorelowano z wynikami pomiaru uczestnictwa w edukacji z zakresu obronności państwa. Stwierdzono istnienie zależności przeciętnej – $V_{Cramera}=0,43$, istotnej statystycznie – na poziomie $p=0,0007$. Wyniki rozkładu opinii przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8

UCZESTNICTWO W KURSACH (SZKOLENIACH ITP.) A PREFERENCJE
RESPONDENTÓW DOTYCZĄCE FORM DOSKONALENIA WIEDZY
I UMIEJĘTNOŚCI Z ZAKRESU OBRONNOŚCI PAŃSTWA (W TABELI
PODALIŚMY LICZEBNOŚĆ I PROCENT ODPOWIADAJĄCYCH.)

Treść odpowiedzi	Preferowana przez respondentów forma doskonalenia wiedzy i umiejętności z zakresu obronności państwa					
	WKO	Samokształcenie	Systematyczne, kilkudniowe kursy problemowe	Ćwiczenia obronne	Inne	Trudno powiedzieć
Respondenci, którzy nie ukończyli żadnego kursu (szkolenia itp.) z zakresu obronności	26 37,7%	6 8,7%	15 21,7%	11 15,95%	0 0%	11 15,95%
Respondenci, którzy ukończyli jakikolwiek kurs (szkolenie itp.) z zakresu obronności	31 72,1%	1 2,3%	7 16,3%	2 4,65%	2 4,65%	0 0%
Razem	57	7	22	13	2	11

W każdej kategorii respondentów, tzn. tych, którzy uczestniczyli w jakiegokolwiek formie kształcenia z zakresu obronności i tych, którzy nie byli uczestnikami kształcenia (szkolenia itp.) obronnego, dominowały wskazania na Wyższe Kursy Obronne (WKO) organizowane w Akademii Obrony Narodowej (37,7% w kategorii pierwszej – *tych którzy nie uczestniczyli* i 72,1% w drugiej – *uczestników*).

Pracownicy administracji publicznej częściej dokonujący wyboru uczestnictwa w systematycznych, kilkudniowych kursach problemowych (21,7%), ćwiczeniach obronnych (15,9%) i samokształceniu (8,7%), należeli do osób, które nie były uczestnikami kursów, szkoleń czy ćwiczeń z zakresu obronności państwa. Otrzymane wyniki wskazują, że osoby te wybierają raczej pracę samodzielną. Podporządko-

wują osobistym potrzebom zgromadzony przez siebie zakres wiedzy obronnej. Można sądzić, że ideacyjny charakter zadań obronnych⁷¹ stawianych administracji publicznej jest czynnikiem skłaniającym ich do bagatelizowania spraw związanych z edukacją w zakresie obronności państwa.

Uważa się, że różne formy edukacji kadr administracji publicznej będą cieszyły się zainteresowaniem wówczas, gdy będą postrzegane w kategorii autentycznych potrzeb instytucji (osób, np. dyrektora, wojewody, starosty, prezydenta miasta), jak również jako przedsięwzięcia kształtujące umiejętności praktyczne i przydatne pracownikowi w podejmowaniu decyzji (działaniu) w sytuacjach zagrożeń. Jeśli tego nie będzie, należy przypuszczać, że pracownicy ci nie będą twórczo podchodzili do zadań obronnych wynikających z pełnionej funkcji, a tym bardziej do podnoszenia swoich kwalifikacji w zakresie obronności państwa.

Wielu badanych, jak wcześniej wspomniano, preferowało Wyższy Kurs Obrony prowadzony w Akademii Obrony Narodowej. Opinię taką wyraziło 50,9% respondentów. Uznano więc za stosowne zapytanie ich, w jakim stopniu kurs ten spełnił ich oczekiwania. Wyniki opinii przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9

STOPIEŃ SPEŁNIENIA OCZEKIWAŃ RESPONDENTÓW WOBEC
WYŻSZYCH KURSÓW OBRONNYCH PROWADZONYCH W AKADEMII
OBRONY NARODOWEJ (N=106; DANE W %)

Treść odpowiedzi	Procent odpowiadających
W dużym stopniu	43,4
Raczej w dużym stopniu	28,3
Raczej w małym stopniu	3,8
W małym stopniu	0,9
Trudno powiedzieć	23,6

⁷¹ Realizowane obecnie zadania obronne nie mają realnego znaczenia, pewnego odniesienia do sytuacji trwających, są wyłącznie próbą przygotowania się do przyszłych zadań realizowanych w sytuacjach rzeczywistych.

Z danych zawartych w powyższej tabeli wynika, że pracownicy administracji publicznej pozytywnie oceniają tę formę zdobywania wiedzy obronnej. W zdecydowanej większości wskazań respondenci twierdzili, że prowadzone w Akademii Obrony Narodowej kursy spełniły ich oczekiwania *w dużym i raczej w dużym stopniu* (71,7% wskazań).

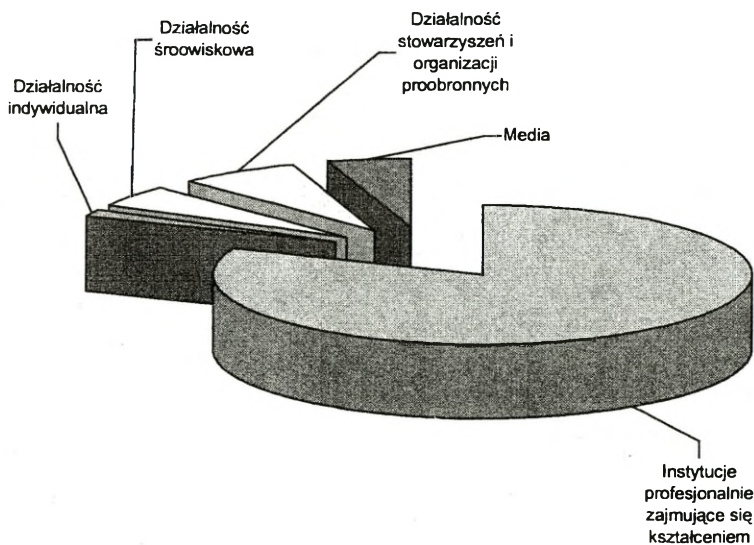
Czym uzasadnić tak wysoką ocenę? Na powyższe pytanie częściowo znaleziono odpowiedź w czasie prowadzonych wywiadów. Często pojawiały się w nich opinie dotyczące profesjonalizmu wykładowców i organizatorów kursu. Podkreślano również aktualność poruszanej problematyki, potrzebę zdobywania wiedzy obronnej i nabywania umiejętności w tym zakresie. Występowały także opinie dotyczące pewnego przybliżenia tematyki WKO do praktycznego działania w sytuacjach zagrożeń. Jak wskazywał jeden z rozmówców (...) *powinniśmy mieć jasno sprecyzowane kompetencje w zakresie działania w sytuacjach kryzysowych, pewną instrukcję, według której bym podejmował decyzję, po prostu działał (...) w sytuacji jakiegokolwiek kryzysu: powodzi, zaważenia budynku itp. szybkiego i sprawnego działania oczekują ode mnie przełożeni i poszkodowani (...)*. Inny natomiast akcentuje potrzebę częstszego prowadzenia zajęć, np. w formie studium przypadku, modelowania zachowań, gier decyzyjnych ze wspomaganiami komputerowym.

Respondenci podkreślają, że w trakcie kształcenia istnieje możliwość wymiany poglądów na sporne kwestie w zakresie realizacji zadań obronnych i zasad działania w sytuacjach kryzysowych. Ma to istotny wpływ na optymalizację współdziałania struktur administracji publicznej w realizacji aktualnych zadań leżących w kompetencji poszczególnych urzędów.

Na podstawie prezentowanych wyników widzimy, że wśród badanych pracowników administracji publicznej występują dwie grupy dominujących wskazań. Pierwsza opisana powyżej i druga grupa respondentów to ci, którzy nie określili, w jakim stopniu tego typu kurs spełnił ich oczekiwania (wybrali kategorię *trudno powiedzieć*). Należy do niej 23,6% badanych urzędników. Wyrażone przez respondentów wątpliwości co do spełnienia ich oczekiwań mogą świadczyć o tym, że tego typu kurs nie trafił w ich zainteresowania lub tego typu sprawy są im obojętne. Wśród osób deklarujących tę kategorię odpowiedzi mogą być również i te, które nigdy nie uczestniczyły w tej formie

kształcenia, więc nie mogą wyrazić opinii co do stopnia spełnienia ich oczekiwań w tym zakresie.

Interesowano się również tym, która z form organizacyjnych, zdaniem urzędników, jest najskuteczniejsza w zdobywaniu przez nich wiedzy i nabywaniu umiejętności z dziedziny bezpieczeństwa państwa. Wyniki badań opinii na ten temat zaprezentowano na **rysunku 17**.



Rys. 17. Najskuteczniejsze formy organizacyjne w zdobywaniu wiedzy i nabywaniu umiejętności z dziedziny bezpieczeństwa państwa – na podstawie relacji respondentów (N=122; dane w %)

Tak duża liczba respondentów (81,8%) uważających, że najskuteczniejszą formą zdobywania wiedzy i nabywania umiejętności jest kształcenie w instytucjach profesjonalnie zajmujących się tego typu działalnością świadczy, że urzędnicy administracji publicznej to grupa zawodowa, której te sprawy nie są obojętne. Z udzielanych wywiadów wynikało, że urzędnicy chcą pracować z ludźmi przygotowanymi (wyszkolonymi) przez profesjonalne instytucje. Uważają często, że

instytucje takie zapewniają: posiadanie zasobu wiedzy obronnej, poznanie dokumentów normatywnych i przepisów, profesjonalne przygotowanie do działania w sytuacjach kryzysowych, nabycie umiejętności podejmowania uzasadnionych decyzji w chwili wystąpienia zagrożeń i w trakcie akcji.

Po otrzymaniu powyższych opinii poproszono respondentów o wypowiedzenie się na temat osób, które ich zdaniem powinny być skierowane na, podane wcześniej w kwestionariuszu, formy kształcenia i szkolenia obronnego. Badani w udzielanych wywiadach najczęściej zaznaczali, że na Wyższy Kurs Obronny (WKO) skierowaliby parlamentarzystów, wojewodów, marszałków, starostów, dyrektorów i pracowników wydziałów kryzysowych. W szkoleniu w resortach, urzędach centralnych i wojewódzkich, ich zdaniem, uczestniczyć powinni starostowie, dyrektorzy i inspektorzy. Zaś w treningach, grach decyzyjnych i ćwiczeniach obronnych powinni uczestniczyć, ich zdaniem, wszyscy ci, którzy uczestniczą w WKO. Były i takie opinie, iż na każdą z prezentowanych form powinni być skierowani urzędnicy administracji publicznej, którzy mają kompetencje decydowania o sprawach bezpieczeństwa państwa. Wypowiedzi te nie dały jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, które powyżej analizowano (... *kogo należałoby skierować na wyszczególnione formy kształcenia i szkolenia?*), nie mniej dały argument do stwierdzenia, iż urzędnicy widzą potrzebę kształcenia własnego, jak i swoich przełożonych oraz podwładnych, w zakresie wypełniania zadań dotyczących problematyki obronnej. Wypowiedzi powyższe należy jednak traktować jako deklaracje, stąd też dokonana prezentacja osób nie może być wskaźnikiem w pełni trafnym. Można więc mówić tylko o przybliżonym szacunku tej zmiennej. Problematyka ta wymaga więc dalszych badań z udziałem specjalistycznych narzędzi.

ZAKOŃCZENIE

Przed twórcami programów rozwoju profesjonalnego kadr administracji publicznej zawsze stały trudne zadania, począwszy od zbioru i ogarnięcia wszystkiego co wiąże się z ogromną ilością napływających informacji, wyników badań i publikacji do ustanowienia pewnego porządku i nadania ram programom kształcenia kadr administracji publicznej. Wiąże się to z dokonywaniem selekcji informacji i określenia możliwości edukacyjnych uczelni oraz potrzeb państwa w tym zakresie.

Wprowadzenie do systemu kształcenia kadr administracji publicznej Wyższych Kursów Obronnych (w 1995 r.) spowodowało, że zadania w sferze bezpieczeństwa i obronności zaczęły być realizowane i to z wymiernymi efektami (do realizacji zadań obronnych przygotowano już na Wyższych Kursach Obronnych 1637 kierowniczej kadry administracji rządowej i samorządowej⁷²).

Prezentowane w niniejszej pracy dane przekonują do stwierdzenia, że edukacja kadr kierowniczych administracji publicznej stanowi istotny element w systemie obronnym państwa.

Analizując dokumenty, literaturę przedmiotu, opinie uczestników edukacji na Wyższych Kursach Obronnych (WKO), jak i osób bezpośrednio związanych z organizacją WKO, można sformułować ogólne wnioski. Wyjdźmy od tego, że Wyższe Kursy Obronne są pozytywnie odbierane przez kierowniczą kadrę administracji publicznej. Można przyjąć, że praktyka organizacyjno-dydaktyczna potwierdziła przyjętą koncepcję kursów oraz potrzebę szerszego kształcenia kadr cywilnych w zakresie obronności kraju.

Powołując się na wyniki badań należy powiedzieć, że wraz ze wzrostem liczby lat pełnienia funkcji państwowej rośnie poparcie kadr administracji publicznej wobec takich spraw jak:

- powszechny obowiązek służby wojskowej – obowiązek ten postrzegają w kategoriach czynnika sprzyjającego poprawie obronności kraju;

⁷² Dane z marca 2001 r.

- zwiększenie dotacji państwowych na kształcenie kadr administracji publicznej w zakresie bezpieczeństwa kraju oraz na kształcenie obronne młodzieży w szkołach.

Zadowolający jest fakt, że zwiększenie wydatków na obronność urzędnicy wiążą, przede wszystkim, z dofinansowaniem szkolenia wojska i edukacji osób odpowiadających za sprawy obronne, a nie z utrzymywaniem rozbudowanych liczebnie sił zbrojnych.

Badani, w znacznej części, negatywnie ocenili wysiłki instytucji władzy w umacnianiu obronności państwa, uważając, że są one niewystarczające.

Zaprezentowane rozważania należałoby wzbogacić szerszą charakterystyką. Warto więc dodać, że większość urzędników (ponad 60% badanych), nisko ocenia akty prawne normujące obowiązki poszczególnych struktur administracji publicznej w zakresie realizacji zadań obronnych, co wpływa szczególnie na sprawność systemu obronnego państwa i jasność kompetencji poszczególnych szczebli zarządzania „siłami obronnymi kraju”. Ponad połowa z nich przywiązuje dużą wagę do doskonalenia zawodowego swoich współpracowników z zakresu obronności, liczba ta rośnie wraz ze stażem na stanowisku urzędnika. Należy dodać, że co drugi badany dokonuje wysokiej samooceny kompetencji do wykonywania zadań obronnych. Prawie 40% respondentów przywiązuje dużą wagę do potrzeby posiadania ogólnej wiedzy o obronności kraju, a około 27% do wymagań obecnego stanowiska pracy.

Okazuje się, że kadra administracji publicznej pozytywnie ocenia własne działania w zakresie realizacji zadań obronnych i z aprobatą odnosi się do edukacji z zakresu obronności. W aspekcie posiadania wystarczającej wiedzy obronnej taką opinię wyraża ponad 80% ankietowanych. Taka sama ilość postrzega instytucje profesjonalnie zajmujące się kształceniem z zakresu bezpieczeństwa państwa jako formę organizacyjną umożliwiającą najskuteczniejsze zdobywanie wiedzy obronnej i nabywanie umiejętności w tym zakresie. Sądzić można, że wynikiem tego są preferencje kadry administracji publicznej, dotyczące zdobywania wiedzy i doskonalenia umiejętności na Wyższych Kursach Obronnych w Akademii Obrony Narodowej (50,9% badanych).

Większość badań wskazuje, że pracownicy administracji publicznej prezentują się jako grupa wyrażająca troskę o bezpieczeństwo kraju. Choć nie wszyscy interesują się na bieżąco tą problematyką,

posiadają jednak ukształtowane poglądy wobec zagadnień obronności i świadczenia usług na rzecz bezpieczeństwa państwa. Są wrażliwi na potrzeby kraju w tym zakresie. Mimo iż posiadają zróżnicowane ogólne oceny bezpieczeństwa militarnego Polski, to jednak w większości widzą podobne rozwiązania mające na celu umacnianie obronności naszego państwa.

Dużą wagę pracownicy administracji publicznej przywiązują do stopnia przydatności wiedzy obronnej na zajmowanym przez nich stanowisku pracy. Sądzą, że warto zdobywać wiedzę i nabywać praktyczne umiejętności na Wyższych Kursach Obronnych i różnych szkoleniach. Prawie 90% respondentów dostrzegło taką potrzebę.

Jeden z problemów, z jakimi można się spotkać, polega na tym, że omawiana edukacja na Wyższych Kursach Obronnych i stworzone w Akademii Obrony Narodowej dobre warunki kształcenia wymagają lobbyngu, po to by urzędnicy dostrzegali potrzebę i wartość zdobywanej przez nich wiedzy obronnej. Na ten cel, w obecnej sytuacji finansowej, trudno znaleźć wystarczające środki. Kolejny problem dotyczy tego, że urzędnicy często, usprawiedliwiając się brakiem czasu, ograniczają się jedynie do nabywania praktycznych umiejętności bez głębszego zainteresowania się zagadnieniem.

W pracy nie udało się przedstawić oceny wiedzy i umiejętności kadr administracji publicznej w zakresie obronności państwa. Ocena taką warto byłoby wykonać przed i po odbytej edukacji, stosując do tego celu specjalistyczne narzędzia badawcze. Nie wiadomo jeszcze, czy urzędnicy w ogóle są w stanie zdefiniować, po czym wykonać zadania obronne, jakie przed nimi stoją? Po to, by znaleźć odpowiedź na te i inne pytania, warto podjąć pracę w tym kierunku. Pewnym krokiem jest kwestionariusz dołączony do niniejszej książki i prośba do Państwa o jego wypełnienie.

Jak widać, jest jeszcze kilka powodów, by kształtować wśród organizatorów edukacji przekonanie o potrzebie ciągłego doskonalenia różnych form edukacji, w tym Wyższych Kursów Obronnych, a wśród kadry administracji publicznej właściwego traktowania zagadnień obronności i własnego doksztalcenia. Dlatego też wydaje się pożądane systematyczne zapoznawanie społeczeństwa, a w szczególności kierowniczych kadr administracji publicznej, z problematyką edukacji dla bezpieczeństwa i pokoju oraz istniejącymi możliwościami w tym zakresie.

BIBLIOGRAFIA

- Adamkiewicz M., *Poglądy na obronność i wojsko w badaniach demoskopowych*, Biblioteczka Oficera Prasowego nr 15, Warszawa 1995.
- Administracja publiczna*, pod red. A. Pawłowskiej, Lublin 1999.
- Augustyn S., *Koncepcja nowoczesnego systemu zarządzania kryzysowego*, „Przegląd Obrony Cywilnej” 1997, nr 11.
- Augustyn S., *Praca menadżera programów kryzysowych w fazie zapobiegania*, „Przegląd Obrony Cywilnej” 1998, nr 1.
- Babula J., *Potrzeby i możliwości usprawnienia systemów kierowania*, „Myśl Wojskowa” 1993, nr 2.
- Balcerowicz B., Marczak J., Pawłowski J., *Problemy strategii obrony Polski*, AON, Warszawa 1992.
- Balcerowicz B., *Obrona narodowa i zobowiązania sojusznicze*, część I, AON, Warszawa 1997.
- Barczak A., *Komputerowe gry wojenne*, Warszawa 1996.,
- Bezpieczeństwo europejskie. Koncepcje, instytucje, implikacje dla Polski*, pod red. J. Czaputowicza, Warszawa 1997.
- Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe u schyłku XX wieku*, pod red. nauk. D. B. Bobrow, E. Haliżak, R. Zięba, Warszawa 1997.
- Bezpieczeństwo Polski w zmieniającej się Europie*, pod red. E. Firlej, Warszawa-Toruń 1995.
- Bloom B. S., *Taxonomy of Educational Objectives, Handbook I: Cognitive Domain*, New York 1956.
- Byars L.L., Rue L.W., *Human Resource and Personnel Management*, Richard D. Irwin INC., Homewood, Illinois 1984.
- Byars L.L., Rue L.W., *Kształcenie kadr menedżerskich*, Wrocław 1992.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańsk 1996.
- Clausewitz C., *O wojnie*, Warszawa 1958.
- Covey S. R., *7 nawyków skutecznego działania*, Warszawa 1996.
- Covey S. R., *Zasady działania skutecznego przywódcy*, Warszawa 1997.
- Crozier M., Friedberg E., *Człowiek i system*, Warszawa 1982.
- Denhard R. B., *Public Administratio: An Action Orientation*, Orlando 1998.
- Deszczyński P., Gołota K., Krawulski J., *Polska w systemie stosunków międzynarodowych*, Poznań 1995.
- Dega Cz., *W pokojowej misji*, Warszawa 1997.
- Edukacja dla bezpieczeństwa*, pod red. R. Stępnia, AON, Warszawa 1994.
- Edukacja obronna młodzieży na przełomie wieków*, pod red. R. Stępnia i R. Wrońskiego, Kraków 1999.
- Edukacja obronna w systemie bezpieczeństwa Polski*, pod red. E. Jeziorowskiego, W. Magonia, Bydgoszcz 1997.

- Feldman D.C., *Managing Careers in Organizations*, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois 1988.
- Ferkaluk K., *Zarządzanie w sytuacjach niebezpiecznych w gminie*, „Przegląd Obrony Cywilnej” 1997, nr 8.
- Frederickson H. G., *The Spirit of Public Administration*, San Francisco 1997.
- Garlicki J., *Spółczesność przyszłości. Reformy systemowe i perspektywy kraju w świadomości młodego pokolenia Polaków*, Warszawa 1995.
- Gąsiorek K., *Podstawowe problemy współdziałania wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej*, [w:] *Taktyka 2000. Materiały konferencyjne*, Wrocław 1994.
- Gołbiewski J., *Planowanie cywilne na sytuacje zagrożeń*, „Przegląd Obrony Cywilnej” 1997, nr 8.
- Izdebski H., Kulesza M., *Administracja publiczna – zagadnienia ogólne*, Warszawa 1998.
- Jakubczak R., Marczak J., *Obrona terytorialna Polski na progu XXI w.*, Warszawa 1998.
- Jauer T., Lutelmowski W. E., *System kierowania państwem w sytuacjach kryzysowych*, „Zeszyty Naukowe WSO im. Stefana Czarnieckiego” 1998, nr 1.
- Kabala E., *Szkolenie w systemie obronnym państwa*, „Przysposobienie Obronne. Obrona Cywilna w Szkole” 1994, nr 3.
- Kaczmarek J., Ścibiorek Z., *Przyszła wojna – jaka?*, Warszawa 1995.
- Kardas J.S., Loranty K., *Wybrane problemy bezpieczeństwa państwa w opiniach pracowników administracji publicznej*, Warszawa 2001.
- Kardas J.S., *Wyższe kursy obronne. Analiza-ocena-perspektywy*, Warszawa 2000.
- Kardas J.S., *Administracja publiczna*, „Zeszyty Naukowe AON” 2000, nr 1.
- Kazimierski W., *Projektowanie dydaktyczne w treściach kształcenia nauczyciela*, [w:] *Drogi i bezdroża kształcenia nauczycieli w Polsce*, praca zbiorowa pod red. F. Szloska, Radom 1995.
- Każmierczyk B., *Rola samorządu terytorialnego w ochronie ludności*, „Przegląd Obrony Cywilnej” 1998, nr 9.
- Kirpatrick D.L., *Evaluation of Training*, [w:] *Training and Development Handbook*, ed. R.J. Craig, 2nd ed. McGraw Hill, New York 1979.
- Kitler W., *Gra obronna wyższych kursów obronnych nt. „Organizacja obrony narodowej w sytuacji kryzysu polityczno-militarnego” (grupa wojewódzka)*, AON, Warszawa 1999.
- Kitler W., *Obrona narodowa Francji*, Toruń-Warszawa 1997.
- Kitler W., *Zarządzanie kryzysami na szczeblu wojewódzkim. Stan obecny i perspektywy*, „Zeszyty Naukowe AON” 1998, nr 2.
- Kobylińskiego W., *Podstawy organizacji i kierowania w oświacie*, Warszawa 1994.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.*
- Korzecki K., Kabala E., Trusz J., *Szkolenie obronne w układzie pozamilitarnym*, AON, Warszawa 1994.

- Koziej S., *Wizja polskiej doktryny obronnej u progu XXI w.*, AON, Warszawa 1990.
- Krauze M., *System bezpieczeństwa Polski*, AON, Warszawa 1994.
- Kunikowski J., *Dowódcze i wychowawcze przygotowanie w systemie obronnym RP*, Warszawa 1995.
- Kunikowski J., *Problemy bezpieczeństwa, wojny i pokoju*, „Zeszyty Naukowe AON” 1996, nr 2.
- Kunikowski J., *Wiedza obronna*, Warszawa 2001.
- Kupisiewicz Cz., *Podstawy dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1994.
- Lamentowicz W., *Państwo współczesne*, Warszawa 1993.
- Landsberg G., *Der Übergang der Hochqualifizierten in das Berufsleben*, „Personal” 1980, nr 4.
- Leksykon pojęć dydaktyczno-wychowawczych dowódcy*, Warszawa 1999.
- Lewowicki T., *Przemiany oświaty*, Warszawa 1997.
- Louart P., *Kierowanie personelem*, Warszawa 1997.
- Maciejewski J., *Samokształcenie w procesie nauczania*, Warszawa 1998.
- Mager R.F., Pipe D., *Analyzing Performance Problems*, 2nd ed., Pittman Learning, Belmont, Cal. 1987.
- Malak K., *Bezpieczeństwo i obronność państwa*, Warszawa 1998.
- Manpower Services Commision Glossary of the Training Terms*, HMSO, Londyn 1981.
- Marczak J., *Obrona miast (miejscowości) siłami OT*, AON, Warszawa 1993.
- Marczak J., Pawłowski J., *O obronie militarnej Polski przelotem XX-XXI wieku*, Warszawa 1995.
- Marczak J., Skobel W., Lewiński E., Gąsiorok K., *Obrona regionalna (terytorialna) w systemie obronnym Rzeczypospolitej Polskiej*, AON, Warszawa 1992.
- Michońska-Stadnik A., *Strategie uczenia się i autonomia ucznia w warunkach szkolnych*, Wrocław 1996.
- Mikołajczyk-Bezak H., *Wybrane zagadnienia ustroju Polski*, Warszawa 2000.
- Modelowy system edukacji obronnej społeczeństwa RP. Raport końcowy*, pod kier. nauk. R. Stępnia, AON, Warszawa 1998.
- Multan W., *Wizje bezpieczeństwa europejskiego*, Warszawa 1997.
- Naumczyk F., *Współpraca cywilno-wojskowa w sytuacji klęski żywiołowej. Międzynarodowe ćwiczenia zarządzania kryzysowego „HEXAGEANT'99”*, „Przegląd Obrony Cywilnej” 1999, nr 1.
- Newstrom J.W., Lityquist J.M., *Selecting Needs Assessment Methods*, Training and Development Jurnal, 1979.
- Nowacka E. J., *Samorząd terytorialny w administracji publicznej*, Warszawa 1997.
- Nowak S., *Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych*, [w:] *Teorie postaw*, praca zbiorowa pod red. S. Nowaka, Warszawa 1973.
- Nowoczesne tendencje w kształceniu oświatowych kadr kierowniczych w Polsce i Wielkiej Brytanii*, Katowice 1998.
- Nowy Leksykon PWN*, Warszawa 1998.

- Nowy Słownik Poprawnej Polszczyzny PWN, pod red. A. Markowskiego, Warszawa 1999.
- O edukacji obronnej. *Studia i materiały*, pod red. J. S. Kardasa, AON, Warszawa 1997.
- Oblicza Polskości, praca zbiorowa pod red. A. Kłoskowskiej, Warszawa 1990.
- Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP, pod red. W. Kitlera, Warszawa 2001.
- Obszary edukacji obronnej. *Studia i materiały*, pod red. J. S. Kardasa, AON, Warszawa 1998.
- Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1995.
- Ornstein A. C., Hunkins F. P., *Program szkolny. Założenia, zasady, problematyka*, Warszawa 1998.
- Pachociński R., *Andragogika w wymiarze międzynarodowym*, Warszawa 1998.
- Palmeri F.P., *Cywilne planowanie kryzysowe cenną formą współpracy*, „Przeгляд Obrony Cywilnej” 1998, nr 6.
- Peter L.J., Hill R., *The Peter Principle*, Bantam Books, New York 1979.
- Peterson R.B., Tracy L., *Systematic Management of Human Resources, Addition - Wesley Publishing Company, Inc.*, Massachusetts 1979.
- Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Warszawa 1995.
- Pokruszyński W., Staszewski K., Terlikowski T., *System bezpieczeństwa publicznego Polski*, Warszawa 1996.
- Pratt D., *Curriculum: Desing and development*, New York-Macmiillan 1980.
- Program wyższych kursów obronnych, AON, Warszawa 1999
- Putkiewicz E., Ruszczczyńska-Schiller M., *Gry symulacyjne w szkole*, Warszawa 1983.
- Rosa R., *Filozofia bezpieczeństwa*, Warszawa 1995.
- Sheehy G., *Predictable Crisis of Adult Life*, New York 1976.
- Sienkiewicz P., *Analiza systemowa. Podstawy i zastosowania*, Warszawa 1994.
- Sienkiewicz P., *O efektywności systemów kierowania*, „SZW” 1983, Zeszyt 8.
- Simon H.A., *The Science of Management Decision*, wyd. zmienione, Englewood Cliffs, N.J. 1977.
- Sloman M., *Strategia szkolenia kadr*, PWN, Warszawa 1997.
- Sosnowski A., *Jaką rolę w sytuacjach kryzysowych powinien spełniać prezydent miasta ?*, „Przeгляд Obrony Cywilnej” 1997, nr 11.
- Stańczyk J., *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, Warszawa 1996.
- Stefanowicz J., *Rzeczypospolitej pole bezpieczeństwa*, Warszawa 1992.
- Stępień R., *Koncepcje i kierunki przemian edukacji dla bezpieczeństwa*, AON. Warszawa 1998.
- Stillman R. J., *American vs. European Public Administration: Does Public Administration Make the modern State, or Does the State Make Public Administration?*, „Public Administration Review” 1997, nr 4.
- Systemy ratownictwa i likwidacji skutków klęsk żywiołowych. Materiały z konferencji ogólnokrajowych organizacji samorządowych i Instytutu Spraw Publicznych (maszynopis), Warszawa - lipiec 1998.

- Świniarski J., *Filozoficzne podstawy edukacji dla bezpieczeństwa*, Warszawa 1999.
- Świniarski J., *O naturze bezpieczeństwa*, Warszawa 1997.
- Tarasiuk B., Czarniecki A., *Kierowanie obronnością państwa w czasie pokoju, kryzysu i wojny*, Warszawa 1998.
- Teresiak K., *Wykaz ilościowy absolwentów WKO kierowniczej kadr administracji publicznej. Stan za okres od 15 stycznia 1995 r. do 7 marca 2001 r.*, AON, Warszawa 2001, maszynopis.
- Wiese W., *Ochrona ludności - pole wspólnych działań NATO i krajów partnerskich*, „Przegląd Obrony Cywilnej” 1998, nr 3.
- Wiles J., Bondi J. C., *Curriculum development: A guide to practice*, wyd. 3, Columbus, Ohio-Merrill 1989.
- Wojtaszczyk K. A., *Kompendium wiedzy o państwie współczesnym*, Warszawa 1998.
- Wokół zagrożeń. Studia i materiały*, pod red. J. S. Kardasa, Warszawa 1999.
- Worach-Kardas H., *Fazy życia zawodowego i rodzinnego*, Warszawa 1988.
- Wprowadzenie do pedagogiki dorosłych*, praca zbiorowa pod red. Tadeusza Wujka, Warszawa 1992.
- Wróblewski R., *Elementy teoretyczne planowania strategicznego obrony narodowej*, AON, Warszawa 1993.
- Zalewski S., *Polityka bezpieczeństwa państwa a edukacja obronna*, Warszawa 2001.
- Założenia ustawy o gotowości cywilnej*, Zespół Programu Reformy Administracji Publicznej Instytutu Spraw Publicznych pod red. M. Steca, Unia Metropolii Polskich, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999, maszynopis.
- Zbucki D., *Od kogo zacząć? Wspomaganie rozwoju zawodowego*, „Personal” 1996, nr 5.
- Zięba R., *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego*, Warszawa 1999.
- Zubek J., *Doktryny militarne*, Warszawa 1992.
- Żegnałek K., *Kształcenie i samokształcenie w uczelni wojskowej*, AON, Warszawa 1991.
- Żegnałek K., *Zarys metodyki pomiaru efektywności kształcenia*, Warszawa 1989.



PAN

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

KWESTIONARIUSZ

Akademia Obrony Narodowej w Warszawie realizuje badania na temat przygotowania pracowników administracji publicznej RP z zakresu obronności. Chcąc wykorzystać Państwa wiedzę i spostrzeżenia, zwracamy się z prośbą o udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu.

Kwestionariusz jest anonimowy, a wyniki badań będą prezentowane tylko w sposób zbiorczy.

Po wypełnieniu proszę przesłać na adres: Jarosław Stanisław KARDAS Akademia Obrony Narodowej, Oddział Naukowy, 00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103. Tel. (022) 68-13-648, fax (022) 68-13-356.

1. Gdzie Pan(i) do tej pory zdobywał(a) wiedzę z zakresu obronności?

(Proszę wymienić formy kształcenia, nazwy instytucji edukacyjnej i uczelni)

2. Na jaką problematykę, Pana zdaniem, zwracano szczególną uwagę w czasie kształcenia?

3. Czy dotychczasowe kształcenie z zakresu obronności państwa było Panu pomocne w wypełnianiu obowiązków służbowych?

(Proszę o zakreślenie wybranej odpowiedzi)

1. Zdecydowanie tak	2. Tak	3. Raczej tak	4. Raczej nie	5. Nie	6. Zdecydowanie nie
---------------------	--------	---------------	---------------	--------	---------------------

4. Czy w Pana wypadku awans na poszczególne stopnie kariery zawodowej zależał od podwyższania kwalifikacji w zakresie obronności?

(Proszę o zakreślenie wybranej odpowiedzi)

1. Zdecydowanie tak	2. Tak	3. Raczej tak	4. Raczej nie	5. Nie	6. Zdecydowanie nie
---------------------	--------	---------------	---------------	--------	---------------------

5. Czy uważa Pan, że dotychczasowe formy kształcenia były ze sobą powiązane i wzajemnie się uzupełniały?

(Proszę o zakreślenie wybranej odpowiedzi)

1. Zdecydowanie tak	2. Tak	3. Raczej tak	4. Raczej nie	5. Nie	6. Zdecydowanie nie
---------------------	--------	---------------	---------------	--------	---------------------

6. Czy uważa Pan, że w kształceniu kadr administracji publicznej przywiązuje się wystarczającą wagę do spraw obronnych?

(Proszę o zakreślenie wybranej odpowiedzi)

1. Zdecydowanie tak	2. Tak	3. Raczej tak	4. Raczej nie	5. Nie	6. Zdecydowanie nie
---------------------	--------	---------------	---------------	--------	---------------------

