

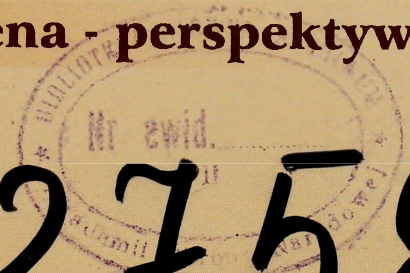
AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

*Jarosław Stanisław Kardas*

WYŻSZE KURSY OBRONNE

analiza - ocena - perspektywy

52758



**AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ**

AON 5224/2000

***Jarosław Stanisław Kardas***

**WYŻSZE KURSY OBRONNE**  
**analiza - ocena - perspektywy**



**Warszawa 2000**

Konsultacja naukowa  
*dr hab. inż. Józef ZUBEK*  
*dr Krzysztof TERESIAK*

Projekt okładki i strony tytułowej  
*Dariusz Łysio*

Redaktor  
*mgr Anna Doraczyńska*

Redaktor techniczny  
*Beata Klarowska*

Korekta  
*Kazimiera Krześniak*

**Niniejszy materiał jest przeznaczony do wykorzystania na Wyższych Kursach  
Obronnych dla kierowniczej kadry administracji państwowej.**

ISBN 83-88062-16-6

Skład, druk i oprawa  
Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy  
00-910 Warszawa, al. gen. A Chruściela 103, tel./faks 681-37-52  
Zam. nr 413/2000

## SPIS TREŚCI

Przedmowa ( <i>Józef ZUBEK</i> ) .....	5
Wstęp .....	7
1. Administracja publiczna a wiedza o bezpieczeństwie państwa .....	9
1.1. Rola kierowniczej kadry administracji publicznej w kształtowaniu bezpieczeństwa państwa .....	10
1.2. Wiedza, umiejętności i oczekiwania.....	15
1.3. Potrzeba kształcenia kadr administracji publicznej .....	20
2. Kształcenie obronne kierowniczych kadr administracji publicznej w AON .....	23
2.1. Podstawy prawne .....	26
2.2. Wyższy Kurs Obronny – cele i zadania.....	29
2.3. Założenia programowe WKO.....	32
2.4. Wykorzystanie gier dydaktycznych (decyzyjnych) .....	39
3. Opinie o wyższych kursach obronnych .....	42
3.1. Sprawozdania.....	42
3.2. Opinie absolwentów i uczestników .....	44
3.3. Próba ewaluacji. Kwestionariusz.....	52
Zakończenie .....	58
Bibliografia .....	73

## PRZEDMOWA

Wiedza obywatelska dotyczy wielu obszarów działalności człowieka. Mieści się w niej również problematyka bezpieczeństwa i obronności państwa, bowiem system obronny nie może istnieć w społecznej próżni, abstrahować od społecznego zaangażowania w sprawy obronności. Jest to znaczące wyzwanie zarówno dla wszystkich podmiotów poczuwających się do odpowiedzialności za bezpieczeństwo i obronność, jak i dla organizatorów oraz realizatorów procesu kształcenia w tym zakresie.

Dążąc do nabywania wiedzy w sferze obronności, kierownicza kadra administracji publicznej uczestniczy w wyższych kursach obronnych (WKO), organizowanych od roku akademickiego 1994/1995, w Akademii Obrony Narodowej. Efektem takiego kształcenia (kursy ukończyło dotychczas około 1500 osób) ma być pomnożenie wiedzy, umiejętności i innych – także osobowościowych walorów indywidualnych kierowniczej kadry rządowej i samorządowej. Wzrośnie zapewne także zdolność absolwentów do działania w różnych sytuacjach kryzysowych i w stale zmieniających się warunkach.

Autor opracowania, wykorzystując wyniki badań, zaprezentował charakterystykę prowadzonych wyższych kursów obronnych, jak i opinię kierowniczych kadr administracji o procesie kształcenia na WKO. Przedstawił, między innymi, podstawy prawne, cele, zadania i założenia programowe kursu. Na uwagę zasługuje również perspektywa dalszych badań, która koncentruje się na rozwiązaniu problemu: *W jakim stopniu proces przygotowania kadr administracji publicznej w RP podnosi efektywność i funkcjonalność systemu obronnego państwa?* Dlatego też warto sięgnąć po dołączony do niniejszej książki kwestionariusz. Równocześnie przyłączam się do prośby autora o udzielenie, w miarę możliwości, wyczerpujących odpowiedzi na pytania w nim ujęte.

Oddana do rąk czytelnika książka może być przydatna jako pewne uzupełnienie wiedzy na temat jednej z form kształcenia obronnego kierowniczych kadr administracji państwowej i samorządowej w Polsce.

Przeprowadzone badania mogą przyczynić się do doskonalenia wspomnianego kształcenia. Należy zatem wyrazić nadzieję, że niniejsze opracowanie przygotowane przez Jarosława S. Kardasa przyczyni się do ożywienia dyskusji nad problemami dotyczącymi przygotowania obronnego pracowników administracji publicznej w Polsce.

*dr hab. inż. Józef ZUBEK*

## WSTĘP

*Nic nie napawa otuchą bardziej, niż nie  
kwestionowana zdolność człowieka do świa-  
domych wysiłków wznoszących jego życie.*

Henry David Thoreau

Kierowanie obronnością państwa jest nieodłączną częścią zadań administracji państwowej i samorządowej. Obejmują one wszystkie organa administracji, stosownie do ich kompetencji. W działalności dążą do przygotowania i utrzymania na odpowiednim poziomie potencjału obronnego państwa.

Sprostanie wyzwaniom, jakie wynikają z udziału w kierowaniu obronnością kraju wymaga ciągłego doskonalenia kompetencji kierowniczych kadr administracji publicznej.

Mając powyższe na względzie, Rada Ministrów uchwałą nr 72 z dnia 4 października 1994 r., poleciła ministrowi obrony narodowej uruchomienie w Akademii Obrony Narodowej Wyższego Kursu Obronnego (WKO). Celem tego kursu jest przygotowanie kierowniczej kadry administracji publicznej do realizacji zadań w zakresie bezpieczeństwa i obronności państwa. W procesie dydaktycznym dąży się do zapoznania kadry z wiedzą umożliwiającą twórcze rozwiązywanie problemów związanych z realizacją zadań obronnych na zajmowanych przez nią stanowiskach służbowych. Jednocześnie uczestnicy kursu zapoznawani są z aktualną problematyką kierowania obronnością państwa w czasie pokoju.

W niniejszej pracy starano się przedstawić charakterystykę wyższych kursów obronnych prowadzonych w Akademii Obrony Narodowej dla kierowniczej kadry administracji państwowej i samorządowej. Wyniki analiz, ocen i perspektywy należy traktować jako podstawę do dyskusji zmierzających ku optymalizacji interdyscyplinarnych zagadnień kształcenia kierowniczych kadr administracji RP.

W opracowaniu zawarto niektóre wnioski z badań prowadzonych w tym zakresie przez Akademię Obrony Narodowej od 1999 roku<sup>1</sup>.

Praca obejmuje wstęp i trzy rozdziały. W **rozdziale pierwszym** przedstawiono zagadnienia ogólne dotyczące edukacji kadr administracji publicznej na rzecz bezpieczeństwa. Opisano w nim miejsce i rolę kierowniczej kadry w systemie obronnym, kompetencje oraz potrzebę kształcenia kadr administracji w państwie. **Rozdział drugi** dotyczy kształcenia obronnego kierowniczych kadr administracji publicznej w AON. Zostały w nim poruszone aspekty prawne związane z funkcjonowaniem wyższych kursów obronnych w AON. Są tam też zamieszczone cele, zadania oraz założenia programowe WKO. Przedstawiono możliwości wykorzystania gry dydaktycznej w optymalizacji procesu kierowania obronnością państwa.

W **rozdziale trzecim** zaprezentowano opinie o WKO. Znajdujemy w nim sprawozdanie z działalności kursu, jak i opinie kierowniczej kadry administracji publicznej, dotyczące kształcenia obronnego w Akademii Obrony Narodowej. Zdecydowano się również na umieszczenie kwestionariusza próby ewaluacji procesu kształcenia na WKO.

W niniejszej pracy przedstawiono także rozważania na temat potencjalnych usprawnień procesu przygotowania kadr kierowniczych.

\*

Mając uznanie dla Państwa wiedzy i doświadczenia, do opracowania dołączono kwestionariusz z prośbą o udzielenie możliwie wyczerpujących odpowiedzi na ujęte w nim pytania. Państwa opinie będą cennym źródłem poznawczym problematyki przygotowania kadr administracji publicznej do zadań obronnych.

*Jarosław Stanisław KARDAS*

---

<sup>1</sup> Praca badawcza pk. ADMINISTRACJA, *Kształcenie kierowniczych kadr administracji państwowej i samorządowej w Akademii Obrony Narodowej*, zespół autorski pod kier. nauk. J. S. Kardasa: T. Majewski, B. Szlachcic, K. Teresiak, T. Berliński, C. Janowski, AON, Warszawa 1999. Badania dotowane były ze środków Komitetu Badań Naukowych.

## 1. ADMINISTRACJA PUBLICZNA A WIEDZA O BEZPIECZEŃSTWIE PAŃSTWA

Termin *administracja* pochodzi od łacińskiego *ministrare*, co oznacza „służyć”. Według Nowego Leksykonu PWN<sup>2</sup> jest to: 1) zarządzanie, władza wykonawcza, 2) ogół organów zajmujących się zarządzaniem. Administracja była wykonawcą i administratorem władcy, obecnie zaś władzy politycznej<sup>3</sup>.

Pojęcie *administracja publiczna* definiowane jest przez wielu autorów jako „działalność organizacyjna i wykonawcza w stosunku do władzy politycznej w państwie”<sup>4</sup>, w sensie podmiotowym: „aparatus organizacyjny służący do prowadzenia działalności związanej z administrowaniem publicznym, we współczesnych państwach działający w precyzyjnie wyznaczonych ramach prawnych, mający charakter sformalizowanej i zhierarchizowanej organizacji, wewnątrznie skoordynowany, wyspecjalizowany i w pracy posługujący się profesjonalnymi urzędnikami”<sup>5</sup>. E. J. Nowacka traktuje administrację publiczną jako „przyjęte przez państwo i realizowane przez jego organy, a także przez organy samorządu terytorialnego, zaspokojenie zbiorowych i indywidualnych potrzeb obywateli, wynikających ze współżycia ludzi w społecznościach”<sup>6</sup>.

W rozwoju historycznym administracja publiczna odzwierciedlała idee oddolne tego, jak powinno się kierować państwem, by zapewnić

---

<sup>2</sup> Nowy Leksykon PWN, Warszawa 1998, s. 12.

<sup>3</sup> Szerzej na temat rozwoju administracji w państwie H. Izdebski, *Historia administracji*, Warszawa 1997.

<sup>4</sup> H. Izdebski, M. Kulesza, *Administracja publiczna – zagadnienia ogólne*, Warszawa 1998, s. 27; zob. R. Kostro, R. Matyja, *Świat Dyplomacji, Polityki, Idei. Słownik podręczny*, Warszawa 1992, s. 2 – 3.

<sup>5</sup> *Administracja publiczna. Zagadnienia wstępne*, pod redakcją naukową A. Pawłowskiej, wyd. 2, Lublin 1999, s. 14.

<sup>6</sup> E. J. Nowacka, *Samorząd terytorialny w administracji publicznej*, Warszawa 1997, s. 11 – 12.

maksymalną realizację wartości demokratycznych.<sup>7</sup> Aby działała ona sprawnie, musi posiadać wykwalifikowaną kadrę pracowników oraz być dobrze zarządzana – równie dobrze jak firmy prywatne nastawione na zdobywanie zysku.

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”.<sup>8</sup>

### **1.1. Rola kierowniczej kadry administracji publicznej w kształtowaniu bezpieczeństwa państwa**

Charles Andre de Gaulle, analizując zagadnienia bezpieczeństwa, pisał: *suwerenność bez siły jest tym, czym dziewictwo bez cnoty*. A zatem system obronny RP powinien być tworzony na trwałym fundamencie odpowiednio przygotowanego społeczeństwa, poczynając od młodzieży a kończąc na kierowniczych kadrach administracji publicznej.

Fundamentem systemu obronnego RP według K. Nożki jest psychologiczne i obronne przygotowanie społeczeństwa. Od trwałości tego fundamentu zależy, jak określił, stabilność „gmachu bezpieczeństwa”<sup>9</sup>. Funkcjonowanie systemu obronnego polega na realizacji zadań i przedsięwzięć obronnych.

W przygotowaniach obronnych bardzo istotne jest przekonanie społeczeństwa o celowości tych działań. Rzecz dotyczy całego syste-

---

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> R. Jakubczak, J. Marczak, *Obrona terytorialna Polski na przełomie XXI w.*, Warszawa 1998, s. 21.

<sup>9</sup> K. Nożko, *Sztuka tworzenia przewagi w systemie obronnym RP*, Warszawa 1994, s. 36.

mu 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 cywilnych ekspertów związanych z edukacją i badaniami kręgów w sferze obronności państwa<sup>10</sup>.

W obecnych uwarunkowaniach społecznych przekonanie społeczeństwa o celowości świadczeń na rzecz obronności jest niezmiernie trudne. Weźmy pod uwagę chociażby opinie respondentów<sup>11</sup>. 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) organizatorów i realizatorów szkoleń oraz nauczycieli. W najmniejszym zaś stopniu 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 przedstawia

---

<sup>10</sup> R. Kuźmar, *Zagadnienie bezpieczeństwa narodowego w polityce Polski*, [w:] *Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe u schyłku XX wieku*, pod redakcją Davis B. Bobrow, E. Halizak, 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.

<sup>11</sup> 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.

rys. 1<sup>12</sup>. Wyniki te zostały potwierdzone w badaniach jakościowych (otwarty wywiad pogłębiony). Fakt ten jest nader niepokojący chociażby ze względu na to, że w niedalekiej perspektywie 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.

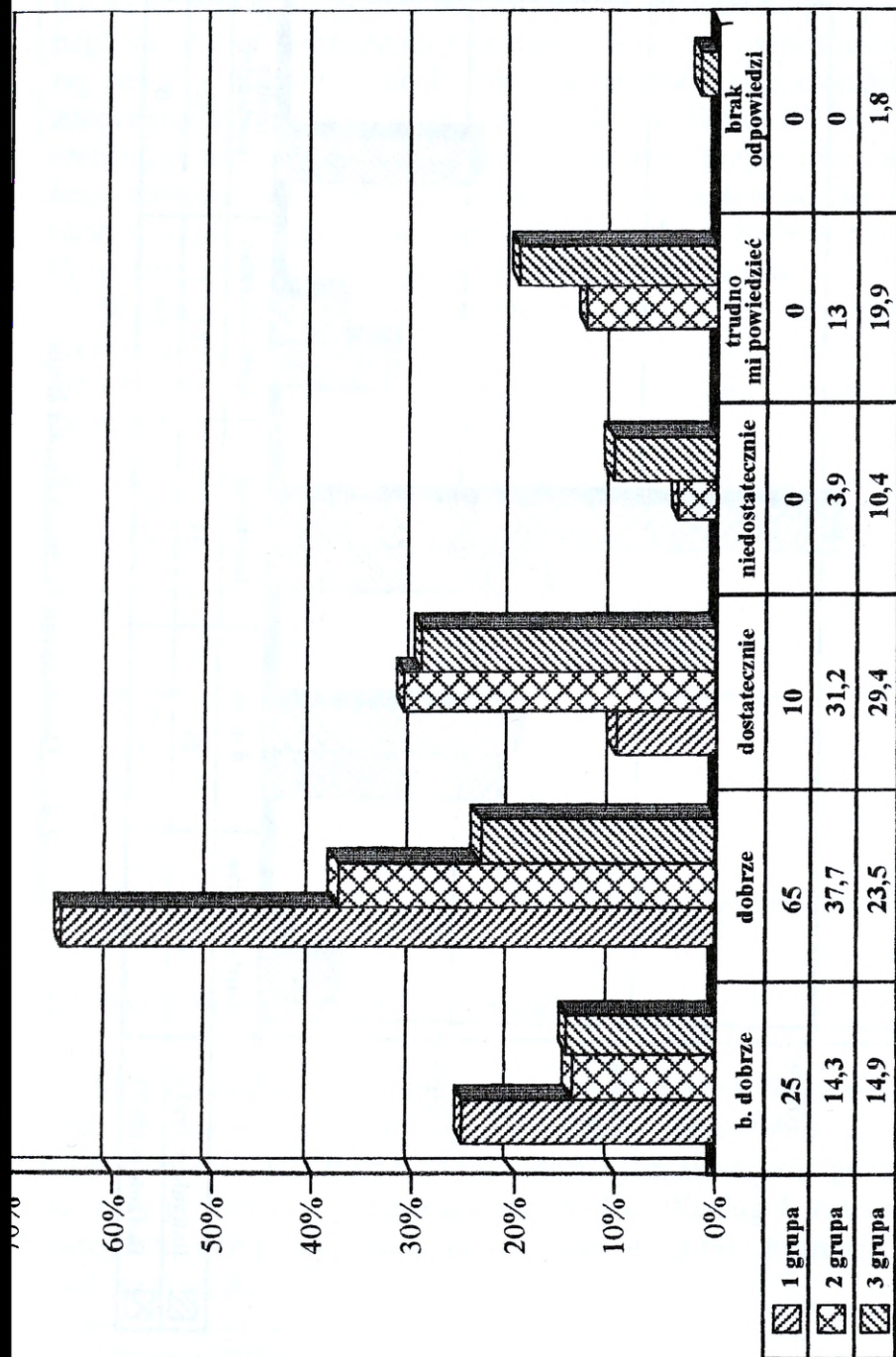
Szczegółnej interpretacji wymagają odpowiedzi respondentów na pytanie o osobistą ocenę stanu bezpieczeństwa Polski. Osoby znające problematykę bezpieczeństwa – umiejące ją zdefiniować, wykazywały większe zainteresowania tą sferą działalności. Rozkład ocen – opinii dotyczących aktualnego stanu bezpieczeństwa kraju rozkładał się nierównomiernie w różnych latach (rys. 2).

Dane z badań odkrywają nam dość ciekawą sytuację. Oto większość respondentów przedstawiło stan bezpieczeństwa jako dostateczny (31% respondentów w roku 1993, zaś 62,5% w roku 1997)<sup>13</sup>, 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 zda-

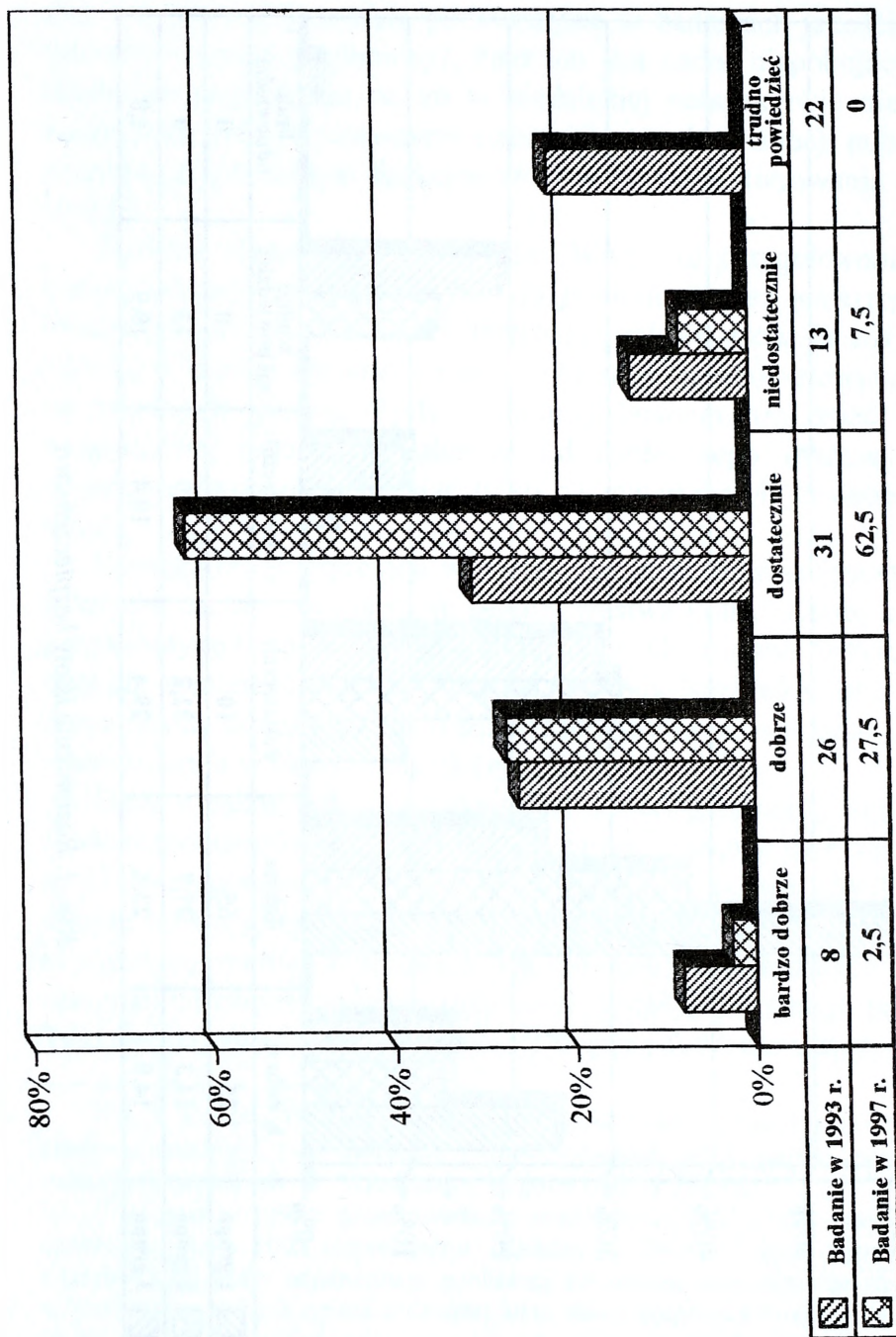
---

<sup>12</sup> J. S. Kardas, *Niektóre zależności i uwarunkowania edukacji obronnej społeczeństwa polskiego*, [w:] *Edukacja obronna młodzieży na przełomie wieków*, pod redakcją R. Stępnia, R. W. Wrońskiego, Kraków 1999, s. 23 – 32.

<sup>13</sup> 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.



Rys. 1. Rozumienie istoty bezpieczeństwa



Rys. 2. Oceny stanu bezpieczeństwa kraju

nia na ten temat, nie skłania do wniosku, że istnieje atmosfera do pewnego nacisku społecznego na poprawienie kondycji i sprawności obronnej państwa. Niemniej jednak zadowalający jest fakt opowiedzenia się zdecydowanej większości kadr administracji publicznej (75%)<sup>14</sup> za tworzeniem powszechnego – państwowego systemu przygotowania obronnego społeczeństwa, gdzie moglibyśmy mieć możliwość (na różnego rodzaju formach kształcenia) nabywania nawyków, zdobywania wiedzy i kompetencji w zakresie wykonywania zadań obronnych.

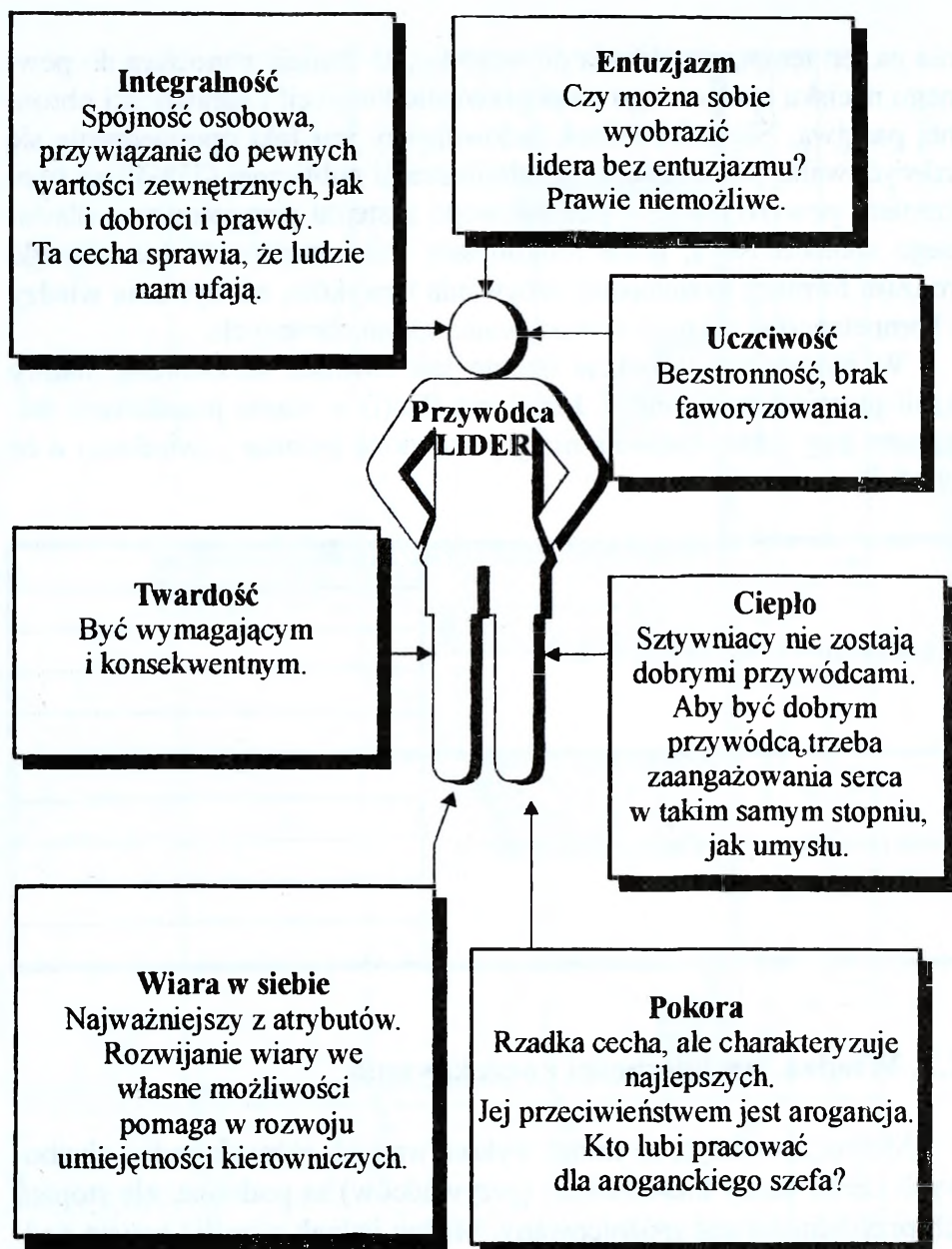
W powyższym aspekcie istotne jest również zrozumienie natury i roli przewodzenia innym. Jeżeli jest Pan(i) w stanie przedstawić minimum trzy odpowiedzi na niżej postawione pytania – wiadomo o co chodzi!

<i>Czym charakteryzuje się przywódca?</i>	
<i>Jakie posiadam predyspozycje do kierowania ludźmi?</i>	

## 1.2. Wiedza, umiejętności i oczekiwania

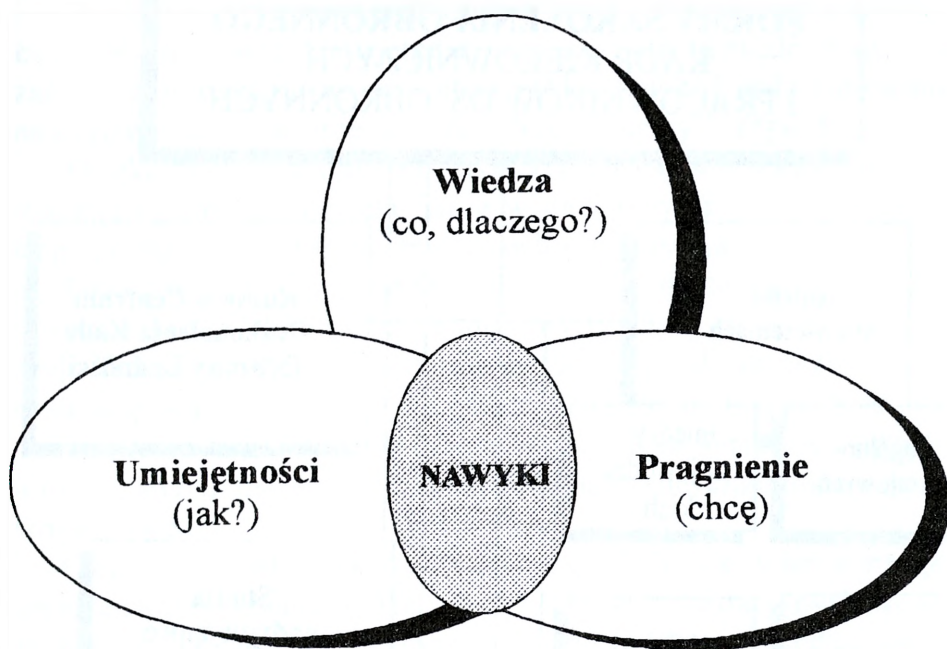
Można zauważyć, że mimo wykonywanych różnych zadań służbowych cechy kadry kierowniczej (przywódców) są podobne, ale stopień ich przydatności jest zróżnicowany. Można jednak określić pewne podstawowe przymioty wyróżniające przywódcę. Według J. Adaira są to: entuzjazm, uczciwość, integralność, wiara w siebie, twardość, ciepło i pokora (rys. 3).

<sup>14</sup> Badania 1997 r.



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

Rys. 3. Cechy przywódcy (lidera, kadry kierowniczej)



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

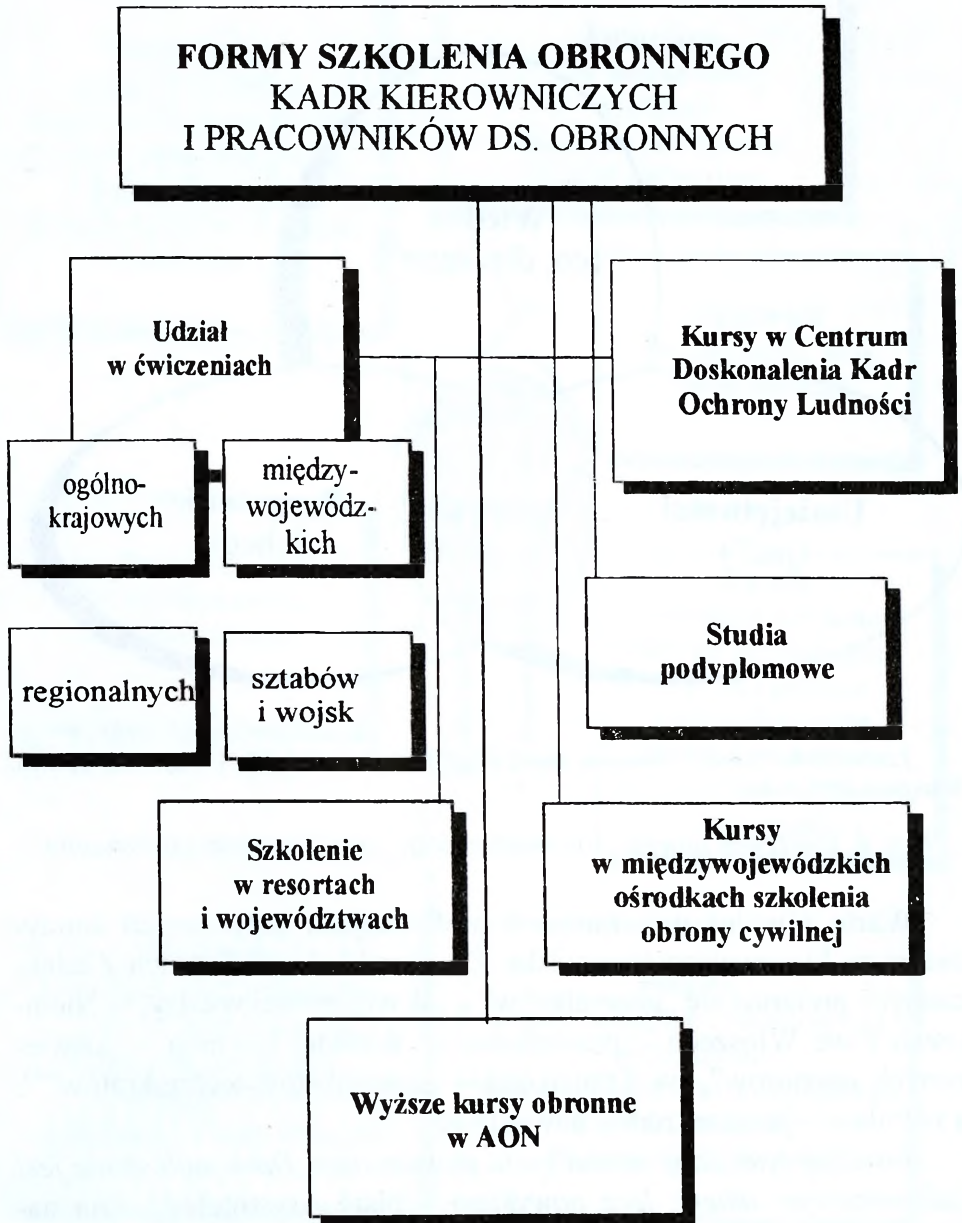
Rys. 4. Efektywne nawyki. Uwewnętrznienie zasad i wzorów zachowania

Warto również wspomnieć o preferencjach dotyczących kandydatów na kierownicze stanowiska. Dla przykładu: w Stanach Zjednoczonych preferuje się „generalistów” o jak najszerzej wiedzy, w Niemczech i we Włoszech – prawników, w Wielkiej Brytanii – „oświeconych amatorów”, we Francji zaś – „generalistów-technokratów”<sup>15</sup>, a w Polsce – jeszcze trudno powiedzieć.

*Jesteśmy tym, co w swoim życiu powtarzamy. Doskonałość nie jest jednorazowym aktem, lecz nawykiem – pisał Arystoteles*<sup>16</sup>. Dla naszych celów warto zwrócić uwagę na nawyk jako skrzyżowanie wiedzy, umiejętności i pragnienia.

<sup>15</sup> Szerzej: *Administracja publiczna. Zagadnienia wstępne ...*, s. 138 – 139.

<sup>16</sup> W. Tatariewicz, *Historia filozofii*, tom 1, Warszawa 1998, s. 104 i następne.



*Rys. 5. Formy szkolenia kierowniczych kadr administracji publicznej i pracowników ds. obronnych (stan na dzień 3 kwietnia 2000 r.)*

Według R. S. Coveya „wiedza jest paradygmatem teoretycznym – **co robić i dlaczego**. Umiejętność oznacza – **jak to robić**. Pragnienie zaś jest motywem, to nasze – **chęć robić**. Aby coś stało się naszym nawykiem, musi zawierać wszystkie trzy elementy”<sup>17</sup> (rys. 4).

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

Dążąc do nabywania wiedzy i nawyków w sferze obronności, kierownicza kadra administracji publicznej uczestniczy w różnego rodzaju formach kształcenia obronnego (rys. 5). Dla przykładu większość respondentów (91%)<sup>18</sup> za podstawową formę doskonalenia wiedzy (z poruszanego zakresu) uznała Wyższy Kurs Obronny organizowany w AON, zaś 9% badanych systematyczne kilkudniowe kursy problemowe.

Cieszący się taką frekwencją wyboru WKO, jak twierdzono, posiada tematy przydatne w działalności kadr administracyjnych na zajmowanych stanowiskach służbowych. Jest to pewna droga do rozwoju potencjału ludzkiego, która przyczynia się do poprawy skuteczności działania administracji publicznej w sytuacjach zagrożeń nadzwyczajnych.

Współczesna administracja publiczna powinna postępować zgodnie z zasadą otwartości, działać w granicach wytyczonych przez prawo i wyłącznie poprzez struktury państwa, w których funkcjonują kadry posiadające stosowne kompetencje<sup>19</sup>. Kompetencje te widoczne są jako wypadkowa ogólnej wiedzy i umiejętności przyswojonych,

---

<sup>17</sup> S. R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, przełożyła I. Majewska-Opiełka, Warszawa 1996, s. 43.

<sup>18</sup> Badania przeprowadzono w 1999 r. – N = 44.

<sup>19</sup> *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”.

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 swoich współpracowników (kształcenie, doskonalenie zawodowe, samokształcenie itp.);
- umiejętnością skutecznego komunikowania się;
- umiejętnością kierowania konfliktem<sup>20</sup>.

### 1.3. Potrzeba kształcenia kadr administracji publicznej

W budowie obronności państwa naczelnym zadaniem jest kształtowanie właściwego stanu ducha narodu i jego woli obrony niezawisłej państwowości, własnej kultury oraz określonego systemu wartości<sup>21</sup>. Dlatego też szansy na skuteczną obronę poszukiwać można nie tylko w sferze materialnej i duchowej, ale 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;
- 2) określenie potrzeb w dziedzinie kształcenia obronnego kierowniczej kadry administracji państwa;
- 3) opracowanie celów i planów kształcenia;

---

<sup>20</sup> *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.

<sup>21</sup> B. Balcerowicz, *Wybrane problemy obronności państwa*, AON, Warszawa 1994, s. 93.

4) realizację planów i ocenę wyników kształcenia<sup>22</sup>.

Upraszczać, wskazuje się na konieczność powiązań pomiędzy analizą potrzeb, określeniem planu i programu kształcenia, jego realizacją oraz oceną wyników kształcenia i wykorzystania sprzężenia zwrotnego<sup>23</sup>.

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 ekspansję i wzrost zdolności do działania w różnych sytuacjach kryzysowych i stale zmieniających się warunkach.

Sądzi się, że w przyszłości głównym źródłem efektywności w działaniu 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 stałego doskonalenia kadr spowodowana jest stałym zwiększaniem się zakresu odpowiedzialności w sprawach dotyczących zarówno pokojowego, jak i obronnego przygotowania do działania w razie zaistnienia zagrożenia bezpieczeństwa kraju<sup>24</sup>.

Organizatorami szkolenia obronnego są zarówno organa administracji państwowej i samorządowej, jak i kierownicy jednostek organizacyjnych podporządkowanych i nadzorowanych przez wyżej wy-

---

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

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

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

mienione organa. W szkolenie obronne zaangażowane są również proobronne stowarzyszenia i organizacje społeczne.

Szczególny akcent położony jest na szkolenie kadr kierowniczych organów administracji publicznej, gdyż w zdecydowanej większości na niej ciąży obowiązek wykonywania zadań w dziedzinie obronności państwa.

## 2. KSZTAŁCENIE OBRONNE KIEROWNICZYCH KADR ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ W AON

Funkcjonujące w Akademii Obrony Narodowej od roku akademickiego 1994/1995 kształcenie kadr administracji publicznej na wyższych kursach obronnych (WKO), usytuowane jest w ogólnopaństwowym systemie kształcenia kadr administracyjnych w zakresie obronnym.

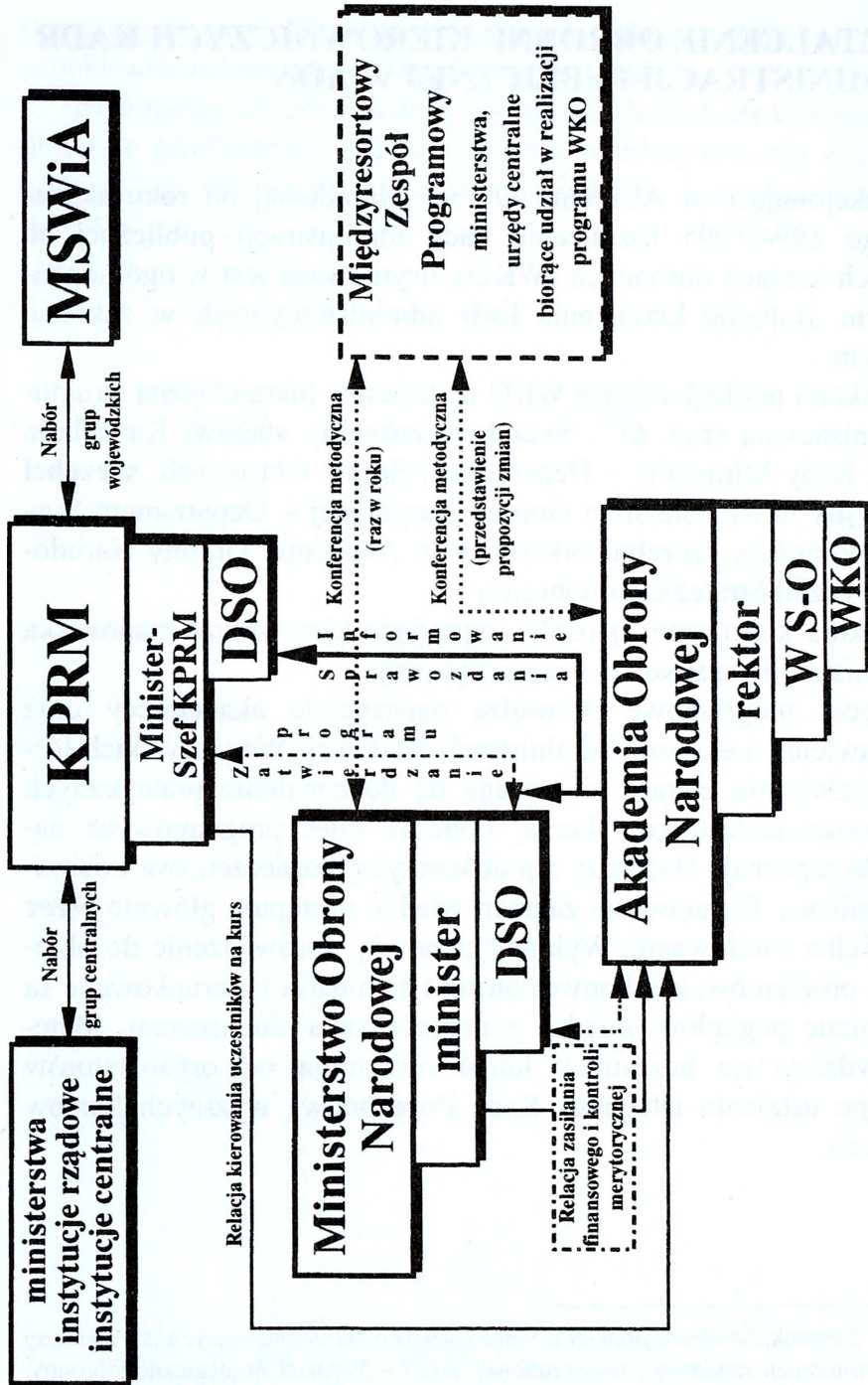
Struktura podległościowa WKO ujęta jest w hierarchiczną strukturę organizacyjną (rys. 6)<sup>25</sup>. **Szczebel centralny** stanowi Kancelaria Prezesa Rady Ministrów – Departament Spraw Obronnych, **szczebel operacyjny** to Ministerstwo Obrony Narodowej – Departament Systemu Obronnego, **szczebel taktyczny** to Akademia Obrony Narodowej – Wydział Strategiczno-Obronny.

Na kurs kierowane są osoby zajmujące kierownicze stanowiska w administracji państwowej i samorządowej.

Zajęcia programowe prowadzą nauczyciele akademicy oraz przedstawiciele i eksperci administracji rządowej. We wszystkich formach kształcenia zwraca się uwagę na doskonalenie praktycznych umiejętności uczestników kursu. Podczas zajęć programowych nauczyciele zapoznają słuchaczy z problematyką bezpieczeństwa i obronności państwa. Opanowanie zakresu wiedzy następuje głównie przez samodzielne studiowanie. 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 ustaleniu ich przez Radę Programową wyższych kursów obronnych.

---

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



Rys. 6. Struktura podległościowo-zadaniowa

Tabela 1

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

Lp.	Nazwa grupy	Liczba godzin lekcyjnych	Formy kształcenia				
			wykład	konwersatorium	informacja	zajęcia eksperckie	gra decyzyjna
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	-
<b>RAZEM:</b>		<b>301</b>	<b>96</b>	<b>75</b>	<b>83</b>	<b>6</b>	<b>41</b>

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

Kształcenie odbywa się 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 lekcyjnych<sup>26</sup>. Liczbę godzin oraz formy kształcenia z rozbiem na poszczególne grupy przedstawia **tabela 1**.

Warunkiem ukończenia Wyższego Kursu Obronnego jest obecność na wszystkich zajęciach programowych.

Absolwenci WKO otrzymują dyplom ukończenia kursu, odznakę wyższych kursów obronnych oraz zaświadczenie o ukończonym kursie dla organów kadrowych.

## 2.1. Podstawy prawne

Regulacje prawne<sup>27</sup>, określające działalność Wyższego Kursu Obronnego, przedstawiają przepisy Uchwały nr pf 4/85 Komitetu Obrony Kraju<sup>28</sup> z 29 czerwca 1985 roku w sprawie szkolenia obronnego kadr kierowniczych i pracowników aparatu wykonawczego<sup>29</sup> oraz Uchwała nr 72 Rady Ministrów z 4 października 1994 roku w sprawie szkolenia kadr kierowniczych administracji publicznej<sup>30</sup>.

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 publicznej<sup>31</sup>.

---

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

<sup>27</sup> Opracowano na podstawie: J. S. Kardasa, *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.

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

<sup>29</sup> Dz. Urz. KOK nr 4, poz. 28, 1985 r.

<sup>30</sup> Monitor Polski nr 56, poz. 482, 1994 r.

<sup>31</sup> Począwszy 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 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. Przyjmowanie zgłoszeń i kierowanie osób na WKO, zgodnie z § 4 cytowanej uchwały nr 72, koordynuje minister – szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Ocenia się, że zadanie powyższe realizowane jest dobrze, gdyż uczestnictwo kierowniczej kadry w kształceniu obronnym na WKO jest faktem. Uchwała daje „narzędzia prawne” do egzekwowania od różnych instytucji państwowych realizowania zadań związanych z kształceniem kadry na WKO.

Stan absolwentów wyższych kursów obronnych w roku 1999 wynosił 1319 osób<sup>32</sup>. Świadczyć to może o dużym zainteresowaniu tą formą kształcenia i o 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. KPRM – DSO<sup>33</sup> 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 również nadzór nad realizacją tego kształcenia.

---

<sup>32</sup> Zob. K. Teresiak, *Wykaz ilościowy absolwentów WKO kierowniczej kadr administracji publicznej. Stan za okres 15 stycznia 1995 r. do 2 lipca 1999 r.*, AON, Warszawa 1999, maszynopis.

<sup>33</sup> Kancelaria Prezesa Rady Ministrów-Departament Spraw Obronnych (KPRM – DSO) odpowiada również za nabór uczestników na wyższe kursy obronne w AON.

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 § 2 pkt 2 szczegółowe plany szkolenia komendant AON przedstawia do zatwierdzenia ministrowi obrony narodowej przez sekretarza stanu – I zastępcę ministra obrony narodowej, co w rzeczywistości systematycznie jest realizowane<sup>34</sup>.

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

---

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

w organizowanych zajęciach, realizację zadań programowych, kosztorys oraz ocenę i ewentualne propozycje usprawnień.

Decyzja powyższa nałożyła na komendanta Akademii Obrony Narodowej następujące zadania:

- przygotowanie kosztorysu wydatków;
- zapewnienie udziału wykładowców spoza akademii w realizacji procesu kształcenia<sup>35</sup>;
- przygotowanie materiałów studyjnych dotyczących bezpieczeństwa i 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.

Podane uregulowania prawne dały podstawę do prowadzenia w AON wyższych kursów obronnych, a tym samym możliwość niezbędnego przygotowania obronnych kadr kierowniczych administracji publicznej w Polsce.

## **2.2. Wyższy Kurs Obronny – cele i zadania**

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 1997/98 r. w Polsce

---

<sup>35</sup> 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.

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 (...)*<sup>36</sup>; *Służby administracji Turcji, nadzorujące sprawy budowlane, powinny być szczegółowo rozliczone i ponieść odpowiedzialność prawną za taki stan rzeczy (...)*<sup>37</sup>; *Powódź wykazała dobitnie kompromitację centralnego zarządzania państwem*<sup>38</sup>. 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.*<sup>39</sup>

Nadzieję na polepszenie wizerunku służb cywilnych widzi się w urzędnikach „nowej generacji” – kompetentnych specjalistach, dobrze wykształconych, otwartych na służbę społeczeństwu oraz podnoszących własne kwalifikacje, w naszym wypadku – 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 obronności państwa. W toku tej działalności wykładowcy realizują następujące cele kształcenia:

- usystematyzowanie wiedzy;
- rozwijanie zdolności i zainteresowań poznawczych z zakresu bezpieczeństwa;

---

<sup>36</sup> Relacja telewizyjna BBC, lipiec 1998.

<sup>37</sup> „Wiadomość TV” sierpień 1999.

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

<sup>39</sup> Tamże, s. 21.

- kształtowanie systemu wartości odnoszących się do sfery bezpieczeństwa państwa;
- samokształcenie oraz zaznajamianie z podstawami działalności państwa<sup>40</sup>.

Odrębnego potraktowania wymaga usystematyzowanie celów kształcenia z zakresu obronności państwa. Wyróżnia się trzy zakresy celów kształcenia kierowniczych kadr administracji publicznej: poznawczy, afektywny i psychomotoryczny<sup>41</sup>.

Przez pojęcie **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.

**Zakres afektywny** (komponent emocjonalno-oceniający<sup>42</sup>) obejmuje poczucie odpowiedzialności własnej za sprawy bezpieczeństwa kraju, a 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 obronnych<sup>43</sup> osiąga się przez: **zapoznanie słuchaczy** z problematyką bezpieczeństwa narodowego i strategią obrony państwa; **doskonalenie w zakresie:** gotowości obronnej i przygotowań gospodarczo-obronnych państwa, zaspokajania potrzeb sił zbrojnych RP, realizacji zadań obrony

<sup>40</sup> Zob. *Program wyższych kursów obronnych ...*

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

<sup>42</sup> 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.

<sup>43</sup> Zob. *Program wyższych kursów obronnych ...*

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.

Dla przypomnienia: w czasie pokoju utrzymuje się, a na czas zagrożenia i wojny rozwija **system obronny Rzeczypospolitej Polskiej (SOP)**<sup>44</sup>. Oparciem tego systemu 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).

### 2.3. Założenia programowe WKO

Według A. C. Ornsteina i F. P. Hunkinsa program to plan działań, czyli dokument wskazujący strategię osiągania założonych celów albo rezultatów.<sup>45</sup> 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. Zaś J. Wiles i J. Bondi pisze: „program to plan uczenia się, w którym cele

---

<sup>44</sup> Pewne kompendium wiedzy na temat organizacji i funkcjonowania systemu obrony państwa znaleźć można w książce K. Malaka, *Bezpieczeństwo i obronność państwa*, Warszawa 1998, s. 73 i następn.

<sup>45</sup> A. C. Ornstein, F. P. Hunkins, *Program szkolny. Założenia, zasady, problematyka*, Warszawa 1998, s. 30.

określają czego się uczyć”<sup>46</sup>. Zgodnie z myślą D. Pratt: „program to uporządkowany zbiór zamiarów formalnego edukowania lub/i szkolenia”<sup>47</sup>.

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 przedstawia rys. 7.

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

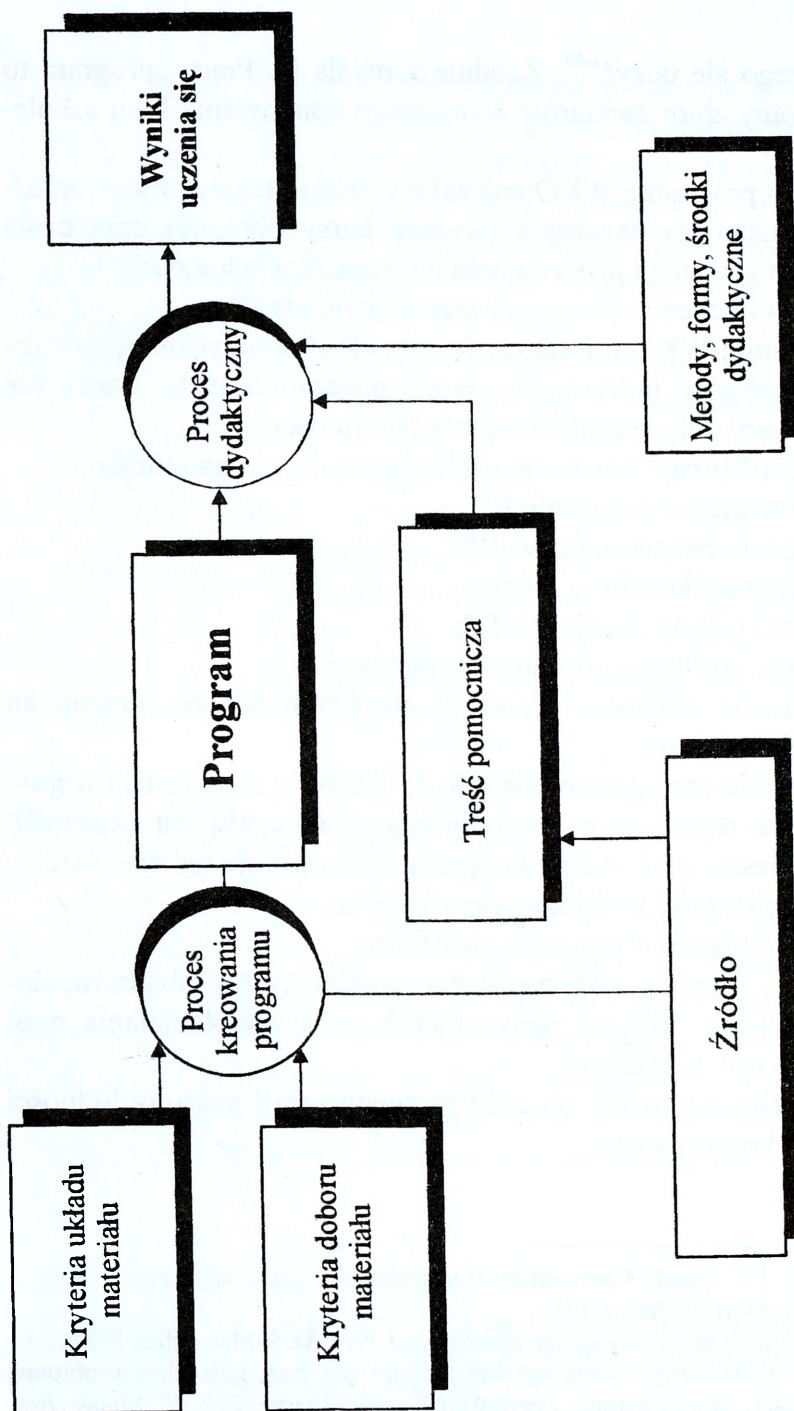
- Blok „**militarny**” mieści w sobie następujące zagadnienia:
    - Geostrategiczne położenie RP;
    - Zagrożenia bezpieczeństwa RP;
    - Współczesne konflikty zbrojne;
    - Miejsce i rola sił zbrojnych RP;
    - Wybrane problemy obronności państwa;
    - Porównanie obecnego stanu sił zbrojnych RP ze stanami sił zbrojnych jej otoczenia;
    - Planowanie strategiczno-obronne RP na okres zagrożenia i wojny.
- Drugi blok tematyczny obejmuje zagadnienia **układu pozamilitarnego**<sup>48</sup>. 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 współdziałania międzyresortowe w tym zakresie;
  - Monitoring zagrożeń, procesy postępowania i ochrony ludności w sytuacjach kryzysowych;

---

<sup>46</sup> J. Wiles, J.C. Bondi, *Curriculum development: A guide to practice*, wyd. 3, Columbus, Ohio-Merrill 1989, s. 131.

<sup>47</sup> D. Pratt, *Curriculum: Design and development*, New York-Macmillan 1980, s. 4.

<sup>48</sup> Układ pozamilitarny tworzą ogniwa: ochrony państwa, gospodarczo-obronne i ochrony ludności, stowarzyszenia i organizacje paramilitarne. Zob. K. Malak, *Bezpieczeństwo i obronność...*, s. 79 – 84.



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

Rys. 7. Systemowy schemat programu

- Ochrona tajemnicy informacji niejawnych w aspekcie zabezpieczenia działalności obronnej;

- Koncepcja obrony cywilnej oraz aktualny 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 i obronności państwa.

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 nabywania 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.

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).

Zajęcia na Wyższym Kursie Obronnym 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;
- Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego;
- Biura Bezpieczeństwa Narodowego;
- Kancelarii Prezesa Rady Ministrów;
- Urzędu Służby Cywilnej;
- Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji;
- Urzędu Szefa Obrony Cywilnej Kraju;
- Ministerstwa Środowiska;
- Komendy Głównej Policji;
- Komendy Głównej Straży Granicznej;
- Komendy Głównej Straży Pożarnej.

Nauczyciele Akademii Obrony Narodowej oraz przedstawiciele i eksperci administracji rządowej w procesie dydaktycznym w AON spełniają wiele funkcji<sup>49</sup>, wśród których należałoby wymienić funkcje:

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

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, współpra-

---

<sup>49</sup> 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.

cy 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, przystosowanie sposobów działania do stale zmieniających się warunków;

**5) techniczną**, obejmującą systematyczne uzupełnianie wiedzy z zakresu bezpieczeństwa państwa i innej – zgodnie z postępowaniem 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.

Funkcje i zadania wykładowcy (nauczyciela akademickiego) 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.

Obecnie przeważa pogląd<sup>50</sup>, 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, bowiem gotowa wiedza przekazywana uczącym się nie jest w stanie wywołać i zdynamizować twórczego działania człowieka. Dlatego też zajęcia programowe na

---

<sup>50</sup> 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.

wyższych kursach obronnych odbywają się nie tylko w formie wykładów i informacji, ale również konwersatoriów, zajęć eksperckich i gier dydaktycznych (decyzyjnych), np. gra dotycząca problematyki:

- **ratowniczej:** „Rozwiązywanie sytuacji kryzysowej wynikłej z klęski żywiołowej na terenie województwa”;

- **obronnej:** „Organizacja obrony narodowej (województwa) w sytuacji kryzysu polityczno-militarnego”.

Nauczanie nie może być skuteczne, jeśli nie będzie wsparte aktywnością słuchaczy. Dydaktyka w coraz większym stopniu zajmuje się procesem samodzielnego uczenia się (samoksztalcenie) oraz wszystkimi jego formami i determinantami<sup>51</sup>.

Jesteśmy świadkami niezwykle gwałtownego przyrostu informacji, zmieniającej się rzeczywistości i problemów natury bezpieczeństwa, w odniesieniu do tego samoksztalcenie nabiera jeszcze większego znaczenia. Niektórzy dydaktycy są nawet zdania, że podstawowym obowiązkiem współczesnej szkoły jest nauczyć uczniów tego, jak powinni sami uczyć się skutecznie<sup>52</sup>. Ta umiejętność stanowi niezbędny warunek przystosowania się współczesnego człowieka do stale zmieniających się form życia, pracy i powstających zagrożeń.

Istota samoksztalcenia 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.

---

<sup>51</sup> Zob. J. Maciejewski, *Samoksztalcenie w procesie nauczania*, Warszawa 1998, s. 55 i następane.

<sup>52</sup> Procesy samoksztalceniowe opisywane są w pracach wielu autorów, np.: B. Nawroczyński, *Zasady nauczania*, wyd. 3, Wrocław-Warszawa-Kraków 1961, s. 246 i następane; W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, wyd. 4, Warszawa 1989, s. 153 – 166; Cz. Kupisiewicz, *Podstawy dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1994, s. 55 – 56.

## 2.4. Wykorzystanie gier dydaktycznych (decyzyjnych)

Socjolog K. Lewin stworzył model Analizy Pola Sił<sup>53</sup>, który jasno opisuje każdy bieżący poziom wykonania lub istnienia, jako stan równowagi pomiędzy siłami napędzającymi (powodującymi posuwanie się do przodu) i siłami powodującymi hamowanie (wstrzymującymi ruch). Siły napędzające traktuje jako uświadamiane, logiczne i sensowne działanie, zaś hamujące jako emocjonalne i nielogiczne. Fakt ten, w podejmowaniu decyzji, zawsze powinien być brany pod uwagę, 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 obie te siły (napędzające, hamujące) 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 modelu<sup>54</sup>.

Gry obronne są pewnego rodzaju narzędziem naukowo-badawczym, wykorzystywanym do doskonalenia i projektowania systemów zarządzania oraz narzędziem dydaktycznym służącym do doskonalenia umiejętności kierowniczych kadr administracji publicznej. Dokonując analizy przebiegu gry, można dowieść 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.

---

<sup>53</sup> Szerzej: R. S. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, Warszawa 1996, s. 298 – 303.

<sup>54</sup> 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.

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 umyśle. Nabyte doświadczenia różnych grup społecznych, funkcjonujących w ekstremalnie trudnych sytuacjach, wpłynęło na tworzenie przez ludzi różnorodnych strategii przeciwdziałania zagrożeniom.<sup>55</sup> Warunkiem ich skutecznego przeciwdziałania jest uczenie się (np. na wyższych kursach obronnych w AON) identyfikowania źródeł zagrożeń, oceniania wielkości ryzyka<sup>56</sup> 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.

---

<sup>55</sup> T. Berliński, *Bezpieczeństwo wobec zagrożeń*, [w:] *Wokół zagrożeń. Studia i materiały*, pod redakcją J. S. Kardasa, AON, Warszawa 1999, s. 6.

<sup>56</sup> Zdolności 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.

Decyzje zapadające w toku gry 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 przekazywanie warsztatu tworzenia oczekiwanych rozwiązań.<sup>57</sup> 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.

---

<sup>57</sup> Szerzej T. Berliński, *Elementy metodologii gier obronnych i ratowniczych*, [w:] *Kształcenie kierowniczych kadr administracji państwowej i samorządowej ...*, s. 92 – 93.

### 3. OPINIE O WYŻSZYCH KURSACH OBRONNYCH

#### 3.1. Sprawozdania

Dokonując analizy sprawozdań z WKO za lata 1995 – 1999, dokumentów, opinii wyrażonych na Konferencji Metodycznej organizowanej przez Departament Systemu Obronnego MON<sup>58</sup> oraz badań prowadzonych w Akademii Obrony Narodowej<sup>59</sup> dochodzi się do wniosku, że program kształcenia, formy prowadzenia zajęć oraz materiały dydaktyczne zostały przez słuchaczy wyższych kursów obronnych ocenione pozytywnie. Opinie wyrażone w kwestionariuszach i wywiadach, wskazują na potrzebę dalszego organizowania i doskonalenia WKO, gdyż pozwalają one kompleksowo spojrzeć na problemy bezpieczeństwa i obronności państwa.

W latach 1995 – 1999 Wyższy Kurs Obronny ukończyło 1319 absolwentów w 92 grupach<sup>60</sup> (tabela 2), co może świadczyć o zainteresowaniu i potrzebie kształcenia kadr w tym kierunku, z drugiej zaś strony – o wysokiej świadomości uczestników WKO co do potrzeby posiadania szerokiego spektrum wiedzy, również z zakresu obronności państwa.

---

<sup>58</sup> Konferencja Metodyczna odbywa się raz w roku. Dotyczy problematyki kształcenia kierowniczych kadr administracji publicznej. Organizatorem jej jest dyrektor Departamentu Systemu Obronnego MON. Ostatnia konferencja odbyła się 22 września 1999 r.

<sup>59</sup> Zob. Projekt badawczy pk. DZETA, *Modelowy ...*; J. S. Kardas, *Strukturalne i rzeczowe uwarunkowania ...*, Praca badawcza pk. ADMINISTRACJA, *Kształcenie kierowniczej kadry administracji państwowej i samorządowej w Akademii Obrony Narodowej*, pod kier. naukowym J. S. Kardasa, AON, Warszawa 1999.

<sup>60</sup> K. Teresiak, *Wykaz ilościowy absolwentów WKO ...*.

Tabela 2

**WYKAZ ILOŚCIOWY ABSOLWENTÓW WYŻSZYCH KURSÓW  
OBRONNYCH (WKO)**

Stan za okres 15 stycznia 1995 r. do 2 lipca 1999 r.

Grupa	Nazwa grupy	Rozpoczęli	Ukończyli	Nie ukończyli	Liczba-grup od 1995 r.
I	Ministrowie, sekretarze stanu, podsekretarze stanu	108	97	11	9
II	Wojewodowie i wice- województw	116	115	1	8
III/c	Dyrektorzy generalni ministerstw i urzędów centralnych	21	21	0	2
III/w	Dyrektorzy generalni urzędów wojewódzkich	9	9	0	1
IV	Dyrektorzy (zastępcy) departamentów mini- sterstw i urzędów cen- tralnych	441	427	14	30
V	Dyrektorzy (zastępcy) komórek organizacyj- nych urzędów woje- wódzkich i administracji specjalnej oraz sekreta- rze wojewódzkich ko- mitetów obrony	543	537	6	33 (w tym trzy grupy sekretarzy WKO)
VI	Parlamentarzyści	46	46	0	4
VIII	Starostowie	30	30	0	2
IX	Prezydenci miast woje- wódzkich	37	37	0	3
<b>R A Z E M</b>		<b>1351</b>	<b>1319</b>	<b>32</b>	<b>92</b>

### 3.2. Opinie absolwentów i uczestników

Za punkt wyjścia w kształceniu kadr może służyć wizerunek osobowo-zawodowy absolwenta Wyższego Kursu Obronnego, którego charakteryzują: określone postawy<sup>61</sup> społeczne, świadomość patriotyczno-obronna, identyfikacja z polską racją stanu i ambicje edukacyjne. Wykazuje się on również sprawnością analitycznego myślenia, poprawnością oceny sytuacji oraz umiejętnością podejmowania decyzji. Te i inne umiejętności, wymagane z punktu widzenia potrzeb państwa w dziedzinie obronności, wyrażają się między innymi w określonej postawie zawodowej i społecznej.

Aby dokonać weryfikacji poglądów, jak i przybliżenia niektórych postaw<sup>62</sup> kierowniczej kadry administracji publicznej wobec problematyki kształcenia obronnego, pozwolono sobie zaprezentować najczęstsze opinie respondentów<sup>63</sup>.

Głównym motywem uczestnictwa w wyższym kursie obronnym, dla większości badanych (48%), była potrzeba posiadania ogólnej wiedzy o obronności. W części tych wypowiedzi akcentowany jest element powinności, normy obowiązującej wszystkich piastujących kierownicze stanowiska w administracji publicznej. Świadomość ist-

---

<sup>61</sup> Bardzo interesujące teorie postaw można znaleźć w pracy zbiorowej pod redakcją S. Nowaka, *Teorie postaw*, Warszawa 1973.

<sup>62</sup> Nasze postawy wobec „przedmiotów znaczących” są w gruncie rzeczy ściśle powiązane z bitkami dyspozycji **afektywnych** (emocjonalno-oceniających, tj. nasze uczucia o przedmiocie postawy), **behawioralnych** (tj. co byśmy chcieli zrobić, jak chcielibyśmy zachować się w stosunku do przedmiotu) i **poznawczych** (tj. co o nim myślimy, przekonania o naturze przedmiotu postawy). Wyodrębnienie ich na drodze analitycznej wymaga często niemałego trudu. Większość respondentów ma po prostu, jak twierdzą, „postawę wobec danego przedmiotu dyskusji”, to jest określony system predyspozycji do różnorodnego nań reagowania i to często zarówno poznawczego, jak emocjonalno-oceniającego, jak też behawioralnego.

<sup>63</sup> Opinie są efektem prowadzonych w AON od 1999 roku badań dotyczących kształcenia obronnego kadr administracji publicznej. Badania przeprowadzono w ramach pracy badawczej, dofinansowanej ze środków Komitetu Badań Naukowych. W badaniu brało udział 44 respondentów z kierowniczej kadry administracji publicznej RP, w tym: 8 wojewodów/wicewojewodów, 10 marszałków województw i 26 starostów.

nienia takiej normy oraz wspólnego zasobu wiedzy powinna umacniać więzi ze społeczeństwem.

Dla 39% respondentów motywem uczestnictwa w tej formie kształcenia obronnego były wymagania obecnego stanowiska pracy.

Postanowiono również od uczestników WKO zebrać propozycje ewentualnych zmian w sferze organizacyjnej, wyposażenia oraz formy zaliczenia kursu. Zmiany dotyczyły głównie: skrócenia czasu trwania kursu i ograniczenia ilości materiału nauczania. Dla porównania, w badaniach przeprowadzonych w 1997 r.<sup>64</sup> kierowniczej kadrze administracji publicznej zadano pytanie: [...] *Czy Pana(i) zdaniem, w obecnej chwili istnieje potrzeba doskonalenia tych kursów w [...] zakresie: tematyki zajęć, form, materiałów dydaktycznych, organizacji kursu?* Respondenci w 37,5% do tematyki zajęć nie mają zastrzeżeń. W zakresie form i organizacji kursu 25% badanych wyraża opinię, iż więcej powinno być pokazów i form aktywnego uczestnictwa. Wyrażają również opinię, że wyższe kursy obronne w Akademii Obrony Narodowej organizowane są na wysokim poziomie merytorycznym, metodycznym i organizacyjnym. Wysoko oceniane są także materiały dydaktyczne.

Wyniki z badań przeprowadzonych w 1999 r. potwierdzają powyższą opinię. Większość respondentów (rozkład opinii: między 68% a 98%) nie wskazywała potrzeby dokonywania zmian w przebiegu kursu, co może sugerować, że kurs trafia w oczekiwania słuchaczy lub też opinie uczestników nie uległy jeszcze krystalizacji (badania prowadzono w czasie trwania kursu). Rozkład opinii przedstawia **tabela 3**.

Bardzo interesujące opinie uczestników WKO znajdujemy w odpowiedzi na pytanie: *Jaką inną, niż przedstawioną powyżej, wiedzę i umiejętności, powinien kształtować Wyższy Kurs Obronny, aby były one przydatne na Pana stanowisku służbowym?*

---

<sup>64</sup> Populację próbną stanowiło 338 osób, wśród nich było 40 osób zajmujących kierownicze stanowiska w administracji państwowej i samorządowej, zob. J. S. Karadas, *Strukturalne i rzeczowe ...*, s. 142 – 143.

PROPOZYCJE ZMIAN W PRZEBIEGU WKO<sup>1</sup>) (DANE BEZWZGLĘDNE)

Lp.	W zakresie:	Propozycje zmian	Nie przedstawiono propozycji zmian
1	liczba dni kursu	<b>14 osób wyraziło opinie:</b> 1. „Trochę skrócić” 2. „Skrócenie do jednego tygodnia” 3. „Zbyt duża ilość dni w ciągu jednego zjazdu”. 4. „3 razy po 3 dni” 5. „9 dni” 6. „1 tydzień” 7. „3 tygodnie” 8. „21 dni”	30
2	rozłożenia terminów kursu	<b>12 osób wyraziło opinie:</b> 1. „Cztery zjazdy po 2 – 3 dni w krótkim okresie czasu”. 2. „Co dwa tygodnie” 3. „5 dni, dwa tygodnie przerwy, 5dni” 4. „3 dni w ciągu miesiąca” 5. „3 razy po trzy dni w ciągu 6 tygodni” 6. „Zwiększyć przerwy między I a II turą” 7. „wiosna – 1tydzień, jesień – 1 tydzień”	32
3	liczba godzin zajęć w ciągu dnia	<b>5 osób wyraziło opinie:</b> 1. „Zajęcia do 17.00” 2. „Mniej godzin” 3. „Wykłady przeplatane zajęciami praktycznymi” 4. „... do 5 godz. dziennie”	39
4	liczba tematów materiału nauczania	<b>10 osób wyraziło opinie:</b> 1. „Ograniczenie tematyki” (2 osoby) 2. „Eliminacja tematów gospodarczych” 3. „Okolo 15 tematów” 4. „Trochę skondensować” 5. „Więcej konkretnych przykładów” 6. „Więcej dyskusji”	34

Lp.	W zakresie:	Propozycje zmian	Nie przedstawiono propozycji zmian
5	materiałów, skryptów kursu	<b>3 osoby wyraziły opinie:</b> 1. „Umieszczenie w skryptach materiałów graficznych prezentowanych przez nauczycieli na zajęciach”. 2. „Dostarczać kopie folii”	41
6	formy zaliczenia kursu	<b>1 osoba wyraziła opinie:</b> 1. „Gra obronna plus wypowiedzi”	43
7	warunków zakwaterowania	<b>4 osoby wyraziły opinie:</b> 1. „Wskazane pokoje jednoosobowe”	40

<sup>\*)</sup>N = 44 respondentów z kierowniczej kadry administracji publicznej RP – badania 1999.

Proponowano wiele rozwiązań, między innymi: zwiększenie ilości ćwiczeń praktycznych na temat likwidacji skutków potencjalnych zagrożeń i klęsk żywiołowych. W odczuciu badanych dużym zainteresowaniem cieszyłaby się problematyka, która wynika z pełnionej funkcji. Należałoby poruszać obowiązki i kompetencje wynikające z racji zajmowanego stanowiska w systemie obrony kraju, województwa, powiatu i gminy. Proponowano również przygotowanie zbioru podstawowych aktów prawnych zawierających przepisy dotyczące obronności i kryzysu (wypisy), jak i przedstawienie modelu pokazującego rozwiązania organizacyjne ochrony ludności w powiecie.

Dla potwierdzenia przedstawianych poglądów powołano się na poniższe opinie kierowniczej kadry administracji publicznej wyrażone w kwestionariuszu<sup>65</sup>:

- *W kraju zachodzą istotne zmiany własnościowe, ekonomiczne, społeczne istotne dla obronności państwa. Dlaczego wojsko się tym nie zajmuje? A może zajmuje się w zbyt małym stopniu?*
- *Gra decyzyjna powinna być bardziej skierowana na naukę praktycznych umiejętności rozwiązywania sytuacji kryzysowych.*
- *„Więcej wiadomości, wiedzy o pakcie NATO, o współpracy Wojska Polskiego, Czeskiego, Węgierskiego. Wskazana jest obecność*

<sup>65</sup> Wzór kwestionariusza zamieszczono w niniejszym materiale.

wykładowcy z wojsk NATO. *Wychowanie młodzieży do problematyki wojsko dla pokoju.*

- *Wizyta w Mińsku Mazowieckim – jednostka OT. Porównanie programów nauki i systemów OC w innych krajach.*

- *Psychologia (zachowania, sposób kierowania itp.). Inteligencja emocjonalna – zagadnienia. Typy nowoczesnej broni – myśli technologicznej.*

- *Wiedza o możliwościach produkcyjnych polskich zakładów zbrojeniowych oraz o możliwościach wykorzystywania ich produkcji dla polskiej armii w kontekście wymagań formalnych i nieformalnych NATO.*

- *Większa ilość zajęć praktycznych – typu gra decyzyjna – zindywidualizowanych personalnie i odnoszących się do sytuacji typowych, głównie zagrożeń wynikających z katastrof i klęsk żywiołowych.*

- *Należy zintensyfikować starania o przyspieszenie wydania aktów prawnych na wypadek sytuacji kryzysowych.*

- *Trzeba wzmóc wysiłki, aby całokształt spraw został unormowany ustawowo.*

- *Posługiwanie się bronią, sprzętem ratowniczym, umiejętność pierwszej pomocy medycznej.*

- *Współpraca i kontakty z mediami. Więcej ćwiczeń w grupach mniejszych 3 – 4 osoby np. jeden prowadzi (z kursantów) posiedzenie kryzysowe inni zgłaszają uwagi, propozycje itp.*

- *Więcej przykładów – PRAKTYKI – rozwiązań konkretnych, trudnych (kryzysowych) sytuacji.*

Wyniki próby ewaluacji<sup>66</sup> ułatwiły opisanie oczekiwań uczestników kursu oraz pozwoliły ukierunkować dalsze badania z zakresu przygotowania obronnego kadr administracji publicznej.

Dotychczasowe uczestnictwo w jakiegokolwiek formie kursu obronnego potwierdziło 35% badanych<sup>67</sup>. Były to: Kurs Obrony Cywilnej,

---

<sup>66</sup> Zob. T. Majewski, *Próba ewaluacji procesu kształcenia na wyższych kursach obronnych w Akademii Obrony Narodowej*, [w:] *Kształcenie kierowniczych kadr administracji państwowej ...*, s. 94 – 108.

<sup>67</sup> N = 44 respondentów z grupy kierowniczej kadry administracji publicznej (badania prowadzone w 1999 r.).

kurs dla przedstawicieli samorządów, szkolenia z zakresu zarządzania kryzysowego, Szkoła Podchorążych Rezerwy, Studium Wojskowe w czasie studiów. Słuszne są zatem propozycje szerszego organizowania kursów poszerzających wiedzę o obronności kraju, w tym wyższych kursów obronnych.

Respondenci odczuwają potrzebę posiadania ogólnej wiedzy o obronności kraju, a zarazem wiedzy przydatnej do wykonywania obowiązków na zajmowanych stanowiskach służbowych.

Dokonując wstępnej próby oszacowania kompetencji obronnych osób współpracujących z badanymi, ponownie tej samej grupie zadano pytanie: *Czy kompetencje swoich podwładnych (lub współpracowników) w zakresie rozwiązywania problemów obronności uważa Pan za wystarczające?*. 50% badanych kompetencje swoich podwładnych (lub współpracowników), w zakresie rozwiązywania problemów obronności, oceniło jako wystarczające, a 27% jako niewystarczające. Natomiast 23% osób nie potrafiło wyrazić jednoznacznego stanowiska. Niemniej wyniki te, acz nie reprezentatywne, sugerują potrzeby szerszego kształcenia kadr cywilnych w zakresie obronności kraju. Dane te są w pewnym stopniu niepokojące, chociażby ze względu na brak stanowiska kierowniczej kadry co do kompetencji swoich podwładnych, jak i z tego powodu, że dotyczą osób, które mają pewien wpływ na jakość działań w sferze obronności w województwie, powiecie czy gminie (gdyż doradzają, planują i realizują przedsięwzięcia związane z bezpieczeństwem państwa).

Interesowała nas również odpowiedź na pytanie: *Jaki materiał nauczania, realizowany w czasie kursu, będzie szczególnie przydatny badanym osobom?*

**Zdecydowanie przydatne**, zdaniem większości respondentów, są następujące tematy:

1. Podstawowe założenia strategii bezpieczeństwa i obronności RP;
2. Kompetencje i zadania organów władzy i administracji w zakresie bezpieczeństwa i obronności państwa;
3. Geostrategiczne położenie RP;
4. Międzynarodowe uwarunkowanie bezpieczeństwa RP;
5. Zagrożenia bezpieczeństwa RP;

6. Reagowanie kryzysowe w państwie;
7. Kierowanie obronnością państwa w czasie pokoju, kryzysu i wojny;
8. Aspekty prawne i organizacyjne realizacji zadań gospodarczo-obronnych przez organa terenowej organizacji państwowej, samorządowej i podmioty gospodarcze;
9. Reagowanie kryzysowe w państwie na pozamilitarne zagrożenia kryzysowe;
10. Koncepcja ochrony ludności cywilnej;
11. Monitoring i prognozowanie sytuacji kryzysowych w zakresie klęsk żywiołowych, katastrof technicznych oraz innych zagrożeń;
12. Nadzwyczajne zagrożenia środowiska – zadania organów administracji publicznej;
13. Obrona terytorialna w systemie obrony narodowej;
14. Zasady współdziałania organów i jednostek organizacyjnych administracji rządowej i samorządowej z dowództwami i jednostkami operacyjnymi SZ w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

Natomiast odpowiedź „czasami potrzebny” była modalną dla takich tematów, jak:

1. Współczesne konflikty zbrojne – aspekt prognostyczny;
2. Zadania, skład i struktura sił zbrojnych RP, stan obecny i prognozy rozwoju;
3. Potencjał obronny RP i jego porównanie z potencjałem państw ościennych;
4. Przygotowanie obronne, w tym organizacyjno-mobilizacyjne, układu pozamilitarnego systemu obronnego państwa;
5. Szkolenie obronne w aspekcie zapewnienia sprawności operacyjnej systemu obronnego.

Tematy z zakresu planowania, kształtowania budżetu MON na potrzeby obronne, finansowania przygotowań gospodarczo-obronnych nie znalazły wśród 22% respondentów zainteresowania. Określono je jako raczej nieprzydatne w wypełnianiu obowiązków służbowych.

Propozycji uzupełnienia materiału nauczania było niewiele, najczęściej wymieniano: problematykę związaną z kierowaniem ludźmi, posługiwanie się bronią, współpracę z mediami, modele pokazujące

rozwiązania organizacyjne ochrony ludności (wraz z przykładami zaczerpniętymi z działalności innych państw), pakt NATO, rodzaje uzbrojenia sił zbrojnych, możliwości wykorzystania w polskiej armii potencjału produkcyjnego rodzimych zakładów zbrojeniowych.

Często pojawiają się opinie kierowniczej kadry administracji publicznej dotyczące pewnego przybliżenia tematyki WKO do praktycznego działania (w zakresie wykonywania zadań obronnych) na zajmowanym stanowisku służbowym. Konsekwencją tego jest nierzadko zadawane przez słuchaczy kursu pytanie: *Jakie obowiązki i kompetencje wynikają z racji zajmowanego stanowiska w systemie obrony kraju, województwa, powiatu i gminy?*

Jednym słowem, przedstawione pytanie potwierdza potrzebę pewnego zrewidowania programu Wyższego Kursu Obronnego w Akademii Obrony Narodowej. Oczywiście podążając za tezą, iż zasób wiedzy determinuje przydatność człowieka, zaś wiedza fachowa ma istotny wpływ na jego funkcjonowanie w środowisku zawodowym. Pojawiły się również propozycje zwiększenia ilości ćwiczeń w małych grupach oraz zajęć prowadzonych metodami problemowymi, np. z zakresu rozwiązywania sytuacji kryzysowych. Bardzo interesujące są także, acz nie do końca wykorzystywane – zdaniem respondentów – gry obronne, studium przypadku.

Nie wymaga dyskusji teza, że proces kształcenia obronnego wymaga dalszego doskonalenia. Wymóg ten odnosi się do bardziej precyzyjnego doboru treści kształcenia, uwzględniającego z jednej strony cele przygotowania obronnego, z drugiej natomiast – zapotrzebowanie zainteresowanych. W tym kontekście rysuje się potrzeba przeformułowania zalecanej problematyki.

Dużym zaskoczeniem jest natomiast wręcz znikome korzystanie z periodyków (np. z Zeszytów Naukowych AON), skryptów jako narzędzia wzbogacania wiedzy fachowej. Jedynym logicznym wytłumaczeniem tego stanu rzeczy może być obniżenie przydatności praktycznej publikowanych tekstów, a może brak czasu słuchaczy na studiowanie specjalistycznej literatury? Nie pomyślę o niechęci do podejmowanych problemów. Wydaje się, że tendencja powinna być odwrotna.

### 3.3. Próba ewaluacji. Kwestionariusz

Przedstawione w materiale wnioski są, między innymi, wynikiem przeprowadzonej próby ewaluacji wyższych kursów obronnych. W niniejszej pracy ewaluację rozumiano jako zbieranie informacji o przebiegu procesu kształcenia oraz potrzebach programowych słuchaczy w celu sformułowania wniosków szacujących jakość działań uczestników tego procesu i przedstawienia ewentualnych propozycji zmian<sup>68</sup>.

Zaprezentowane opinie kierowniczej kadry administracji państwowej i samorządowej zebrano przy zastosowaniu zamieszczonego poniżej kwestionariusza (**wzór 1**).

---

<sup>68</sup> Por. B. Niemierko, *Ewaluacja dydaktyczna. Standardy edukacyjne. Elementy statystyki opisowej*, Gdańsk 1998, s. 7 – 26.



## AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

### KWESTIONARIUSZ

Akademia Obrony Narodowej prowadzi badania dotyczące problematyki kształcenia obronnego. Istotnym elementem badań jest określenie oczekiwań uczestników kursów obronnych w zakresie przebiegu procesu kształcenia oraz opinii o realizacji tego procesu. Umożliwi to ewentualne usprawnienie funkcjonowania wyższych kursów obronnych. Stąd też, chcąc wykorzystać Panów wiedzę i spostrzeżenia, zwracamy się z prośbą o wypełnienie niniejszej ankiety. Ankieta jest anonimowa, a wyniki badań będą prezentowane tylko w sposób zbiorczy.

*Serdecznie dziękujemy*

*mjr dr Jarosław S. Kardas*

*mjr dr Tomasz Majewski*

WARSZAWA 1999

**1. Czy był Pan dotychczas uczestnikiem jakiegó formy kształcenia obronnego?**  
*(Proszę o zakreólenie numeru wybranej odpowiedzi)*

1. Nie
2. Tak (jakiej?).....

**2. Jaką formę doskonalenia wiedzy i umiejętności z zakresu problemów obronności państwa preferuje Pan?**

*(Proszę o zakreólenie numeru wybranej odpowiedzi)*

1. Kurs typu jak w AON.
2. Samokształcenie (literatura fachowa, prasa, telewizja).
3. Systematyczne, kilkudniowe kursy problemowe.
4. Jeszcze inną (jaką?).....

**3. Jaki był najważniejszy motyw Pana uczestnictwa w kursie?**

*(Proszę o zakreólenie numeru wybranej odpowiedzi)*

1. Zainteresowanie problemami obronności.
2. Potrzeba posiadania ogólnej wiedzy o obronności kraju.
3. Wymagania obecnego stanowiska pracy.
4. Inny (jaki?) .....

**4. Jakie propozycje zmian w przebiegu kursu i zajęć kursu nasuwają się Panu?**

<b>W zakresie:</b>	<b>Propozycje</b>	<b>Nie</b> <i>(Proszę postawić znak „X”)</i>
ilości dni kursu		
rozłożenia terminów kursu		
ilości godzin zajęć w ciągu dnia		
ilości przedmiotów, materiału nauczania		
materiałów, skryptów kursu		
formy zaliczenia kursu		
warunków zakwaterowania		

5. Czy kompetencje swoich podwładnych (lub współpracowników) w zakresie rozwiązywania problemów obronności uważa Pan za wystarczające?

*(Proszę o określenie numeru wybranej odpowiedzi)*

1. Tak
2. Raczej tak
3. Trudno powiedzieć
4. Nie

6. Ofertę programową Wyższego Kursu Obronnego przedstawia poniższa tabela. Które, Pana zdaniem, tematy programu nauczania będą Panu przydatne w wypełnianiu obowiązków służbowych?

*(Proszę w odpowiednich rubrykach tabelki postawić znak „X”)*

Lp.	Tematy	Przydatność			
		zdecydowanie przydatny	czasami przydatny	raczej nieprzydatny	trudno powiedzieć
1	Podstawowe założenia strategii bezpieczeństwa i obronności RP				
2	Kompetencje i zadania organów władzy i administracji w zakresie bezpieczeństwa i obronności państwa				
3	Geostrategiczne położenie RP				
4	Międzynarodowe uwarunkowanie bezpieczeństwa RP				
5	Współczesne konflikty zbrojne – aspekt prognostyczny				
6	Zagrożenia bezpieczeństwa RP				
7	Świadomość i odpowiedzialność kadry kierowniczej za sprawy obronne.				
8	Reagowanie kryzysowe w państwie				
9	Kierowanie obronnością państwa w czasie pokoju, kryzysu i wojny				
10	Zadania, skład i struktura Sił Zbrojnych RP, stan obecny i prognozy rozwoju				
11	Potencjał obronny RP i jego porównanie z potencjałem państw ościennych				

Lp.	Tematy	Przydatność			
		zdecydowanie przydatny	czasami przydatny	raczej nieprzydatny	trudno powiedzieć
12	Planowanie oraz kształtowanie budżetu MON na potrzeby obronne				
13	Przygotowanie obronne, w tym organizacyjno-mobilizacyjne, układu pozamilitarnego systemu obronnego państwa				
14	Szkolenie obronne w aspekcie zapewnienia sprawności operacyjnej systemu obronnego				
15	Zasady finansowania przygotowań gospodarczo-obronnych				
16	Planowanie i realizacja zadań społeczno-obronnych				
17	Zasady i tryb planowania zadań gospodarczo-obronnych przez terenowe organa administracji państwowej				
18	Aspekty prawne i organizacyjne realizacji zadań gospodarczo-obronnych przez organa terenowej organizacji państwowej, samorządowej i podmioty gospodarcze				
19	Zadania MSWiA w zakresie zagrożenia i wojny, wynikające z potrzeb obronnych państwa i województwa oraz organizacja współdziałania z organami centr. i woj.				
20	Reagowanie kryzysowe w państwie na pozamilitarne zagrożenia kryzysowe				
21	Koncepcja ochrony ludności cywilnej				
22	Monitoring i prognozowanie sytuacji kryzysowych w zakresie klęsk żywiołowych oraz innych zagrożeń				
23	Ochrona informacji niejawnych				
24	Nadzwyczajne zagrożenia środowiska – zadania organów administracji publ.				
25	Ochrona dóbr kultury w czasie kryzysu i wojny				
26	Obrona terytorialna w systemie obrony narodowej				

Lp.	Tematy	Przydatność			
		zdecydowanie przydatny	czasami przydatny	raczej nieprzydatny	trudno powiedzieć
27	Przygotowanie sił i środków cyw. sł. zdrowia w czasie kryzysu i wojny				
28	Zasady i sposoby użycia sił i środków ratowniczych w zapobieganiu i likwidacji skutków zagrożeń				
29	Rozwiązywanie sytuacji kryzysowych. Gra decyzyjna				
30	Zasady współdziałania organów i jednostek organizacyjnych administracji rządowej i samorządowej z dowództwami i jedn. operac. SZ w czasie pokoju, kryzysu i wojny				

7. Jaką inną, niż przedstawioną powyżej, wiedzę i umiejętności, powinien kształtować Wyższy Kurs Obrony, aby były one przydatne na Pana stanowisku służbowym?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*Serdecznie dziękujemy!*

## ZAKOŃCZENIE

### **Podsumowanie i wnioski**

Mając na względzie opinie uczestników kształcenia na wyższych kursach obronnych (WKO), wyniki analiz dokumentów, dostępnych materiałów, literatury przedmiotu, jak i osób bezpośrednio związanych z organizacją WKO<sup>69</sup>, można sformułować ogólne wnioski, a mianowicie: Wyższy Kurs Obronny jest pozytywnie odbierany przez kierowniczą kadrę administracji publicznej, jednak akcentuje się potrzebę częstszego prowadzenia zajęć, np. w formie studium przypadku, modelowania zachowań, gier decyzyjnych ze wspomaganiami komputerowym.

Słuchacze WKO widzą potrzebę szerszego ujmowania w programie kursu tematyki ochrony i obrony oraz działania w sytuacjach zagrożeń. Potwierdza się potrzebę analizy tematycznej pod względem przydatności w praktyce przekazywanych tą drogą treści.

Zachodzące zmiany rzeczywistości społecznej, militarnej i gospodarczej stawiają ludzi wobec nowych wyzwań i zadań, dlatego też system edukacji powinien to uwzględniać w swoich działaniach, treściach i metodach pracy.

Wstępnie można przyjąć, że praktyka organizacyjno-dydaktyczna potwierdziła przyjętą koncepcję kursów oraz potrzebę szerszego kształcenia kadr cywilnych w zakresie obronności kraju.

Pozostaje jedynie na zakończenie powiedzieć, że konieczna jest ciągła aktualizacja procesu edukacji na rzecz bezpieczeństwa, uwzględniająca dynamikę zmian społecznych, politycznych i militarnych.

### **Perspektywa dalszych poszukiwań**

Zainteresowania autora początkowo dotyczyły wstępnego rozpoznania problemów przygotowania obronnego administracji publicznej w Polsce.

---

<sup>69</sup> Osoby bezpośrednio zaangażowane w proces kształcenia kierowniczych kadr administracji publicznej, wśród nich jest również kierownik Wyższego Kursu Obronnego.

Obecnie wysiłki badawcze koncentrują się na udzieleniu odpowiedzi na pytanie: *W jakim stopniu proces przygotowania kadr administracji publicznej w RP podnosi efektywność i funkcjonalność systemu obronnego państwa?*

W związku z powyższym, do niniejszego opracowania dołączono kwestionariusz z prośbą do Państwa o jego wypełnienie. Otrzymany materiał empiryczny będzie wykorzystany wyłącznie w celach naukowych.

Autor prosi o krytyczne podejście do problemów zamieszczonych w kwestionariuszu.

Poniżej przedstawiono wzór kwestionariusza (**wzór 2**)<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> Kwestionariusz do wypełnienia został dołączony do niniejszej książki.



## AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

### KWESTIONARIUSZ

Akademia Obrony Narodowej w Warszawie realizuje badania na temat przygotowania obronnego kadr administracji publicznej w RP. Prosimy zatem o udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu. Zgromadzony w ten sposób materiał empiryczny będzie wykorzystany wyłącznie w celach naukowych.

Kwestionariusz jest anonimowy.

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.

Dziękujemy!

**1. Jak ogólnie ocenia Pan(i) stan bezpieczeństwa Polski?**  
(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Dobrze	
2. Raczej dobrze	
3. Raczej źle	
4. Źle	
5. Trudno powiedzieć	

**2. Co najbardziej oddziałuje na Pan(i)a opinię o bezpieczeństwie?**

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi	
1. Telewizja	
2. Radio	
3. Prasa	
4. Przekaz koleżeński	
5. Inne (jakie?) .....	
6. Trudno powiedzieć	

**3. W jakim stopniu, Pan(i)a zdaniem, poszczególne instytucje i czynniki przyczyniają się aktualnie do zwiększenia bezpieczeństwa Polski?**

*(Przy wybranej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi						
Instytucje i czynniki	1. W dużym stopniu	2. Raczej w dużym stopniu	3. Raczej w małym stopniu	4. W małym stopniu	5. W ogóle nie przyczyniają się	6. Trudno powiedzieć
1. Polityka międzynarodowa						
2. Polityka wewnętrzna						
3. Sytuacja gospodarcza						
4. Wojsko						
5. Administracja publiczna						
6. Wychowanie młodzieży						
7. Stosunki z państwami sąsiednimi						
8 Inne (jakie?) .....						

4. Jak często zdarza się Pan(i)u narażać własne korzyści w obronie interesów własnej instytucji?

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi	
1. Bardzo często	
2. Dość często	
3. Raczej rzadko	
4. Rzadko	
5. Nigdy	
5. Trudno powiedzieć	

5. Z poniżej zamieszczonych opinii proszę wybrać jedną, która jest najbliższa Pan(i)ą poglądom.

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi	
1. Obowiązek obrony kraju powinien spoczywać na wszystkich obywatelach.	
2. Obowiązek obrony kraju powinien spoczywać na wyspecjalizowanych w tym celu instytucjach.	
3. Inna (jaka?) .....	

6. Czy Pan(i)ą zdaniem, obowiązek służby wojskowej obywateli przyczynia się do poprawy obronności kraju?

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi	
1. Tak	
2. Raczej tak	
3. Raczej nie	
4. Nie	
5. Trudno powiedzieć	

7. Czy interesuje Pan(i)ą problematyka obronności kraju?

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi	
1. Tak	
2. Raczej tak	
3. Raczej nie	
4. Nie	
5. Trudno powiedzieć	

8. Z poniżej zamieszczonych opinii proszę wybrać jedną, która jest najbliższa Pan(i)a poglądom.

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Obecnie należałoby zwiększyć środki z budżetu państwa na cele związane z obronnością Polski.	
2. Środki z budżetu państwa przeznaczone na cele związane z obronnością Polski powinny pozostać na tym samym poziomie co obecnie.	
3. Środki z budżetu państwa przeznaczone na cele związane z obronnością Polski powinny być zmniejszone.	
4. Inna (jaka?) .....	

9. W jakim stopniu, Pan(i)a zdaniem, działania niżej wymienionych instytucji i organizacji służą umacnianiu obronności państwa?

(Przy wybranej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi						
	1. W dużym stopniu	2. Raczej w dużym stopniu	3. Raczej w małym stopniu	4. W ma- łym stopniu	5. W ogóle nie służą	6. Trudno powiedzieć
1. Sejm						
2. Senat						
3. Prezydent						
5. Policja						
6. Szkolnictwo						
7. Kościół						
8. Media						
9. Rząd						
10. Inne (jakie?) .....						

**10. Jakie znaczenie w ukształtowaniu Pan(i)a poglądów na temat bezpieczeństwa mają niżej wymienione osoby i instytucje?**

*(Przy wybranej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi						
	1. Duże	2. Raczej duże	3. Raczej małe	4. Małe	5. Żadne	6. Trudno powiedzieć
1. Członkowie rodziny						
2. Nauczyciele						
3. Koledzy z pracy						
4. Przełożeni z pracy						
5. Politycy						
6. Media						
7. Inni (kto?) .....						

**11. Odbieramy wiele opinii na temat bezpieczeństwa państwa, systemu obronnego RP oraz roli jaką odgrywa w nim pracownik administracji publicznej. Z poniżej zamieszczonych opinii na ten temat, proszę wybrać jedną, która jest najbliższa Pan(i)a poglądom.**

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi	
1. Przygotowanie obronne kadr administracji publicznej w Polsce stanowi ważny element systemu obronnego państwa dlatego też państwo powinno stworzyć warunki aby każdy z pracowników administracji w państwie (stosownie do pełnionej funkcji) mógłby być przeszkolony z zakresu obronności.	
2. Przygotowanie obronne kadr administracji publicznej w Polsce jest zupełnie niepotrzebne, gdyż do działalności w zakresie obrony przygotowywane są wyłącznie siły zbrojne.	
3. Nie ma potrzeby przygotowania obronnego kadr administracji publicznej, gdyż nie istnieją żadne zagrożenia zewnętrzne na które Polska byłaby narażona.	
4. Polska została przyjęta do NATO w związku z tym nie ma sensu narażania się na dodatkowe koszty finansowe związane z przygotowaniem kadr administracyjnych w zakresie obrony kraju.	
5. Znikomą rolę w systemie obronnym odgrywa przygotowanie obronne kadr administracji publicznej, dlatego też kształcenie obronne tych kadr jest bezzasadne.	
6. Inne (jakie?) .....	

12. Czy uważa Pan(i), że Polska powinna utrzymywać prawie 200 tysięczną armię?

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Tak	
2. Raczej tak	
3. Raczej nie	
4. Nie	
5. Trudno powiedzieć	

13. Czy Pan(i)a zdaniem Polska powinna zwiększyć wydatki w sferze obronności, jeśli tak – to na co?

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi					
	1. Tak	2. Raczej tak	3. Raczej nie	4. Nie	6. Trudno powiedzieć
1. Na szkolenie wojska					
2. Na infrastrukturę obronną					
3. Na kształcenie obronne kadr administracji państwa					
4. Na kształcenie obronne młodzieży w szkołach					
5. Na stowarzyszenia i organizacje proobronne					
6. Inne (jakie?) .....					

14. Czy sądzi Pan(i), że w obecnych strukturach administracji państwowej i samorządowej problematyka obronna zajmuje należyłą pozycję?

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi		Proszę uzasadnić:
1. Tak		
2. Raczej tak		
3. Raczej nie		
4. Nie		
5. Trudno powiedzieć		

15. Zajmując stanowisko służbowe z którym wiąże się obowiązek prowadzenia spraw obronnych, od kogo w pierwszej kolejności, oczekiwał(a)by Pan(i) pomocy w realizacji powierzonych, z tego zakresu, zadań?

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi	
1. Od bezpośrednich przełożonych	
2. Od władz szczebla centralnego	
3. Od pracowników Urzędu Zarządzania Kryzysowego i Ochrony Ludności	
4. Od wojska	
5. Od policji	
6. Od innych (od kogo?) .....	
7. W ogóle nie oczekiwałbym pomocy	
5. Trudno powiedzieć	

16. Jaką rangę, w Pan(i)a instytucji, przykłada się do problematyki obronnej?

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi		Proszę uzasadnić:
1. Wysoką		
2. Raczej wysoką		
3. Raczej niską		
4. Niską		
5. Trudno powiedzieć		

17. Czy w obecnych warunkach w Pana instytucji, można przygotować pracownika do wykonywania zadań obronnych?

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi		Proszę uzasadnić:
1. Tak		
2. Raczej tak		
3. Raczej nie		
4. Nie		
5. Trudno powiedzieć		

18. Jak ogólnie ocenia Pan własne przygotowanie do wykonywania zadań obronnych?

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi	
1. Dobrze	
2. Raczej dobrze	
3. Raczej źle	
4. Źle	
5. Trudno powiedzieć	

19. Mając na względzie swoich współpracowników, czy mógłby Pan powiedzieć, że tworzycie zgraną grupę, która dałaby sobie radę w kierowaniu akcją ratującą życie i mienie?

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi	
1. Tak	
2. Raczej tak	
3. Raczej nie	
4. Nie	
5. Trudno powiedzieć	

20. W jakim stopniu osiągnięcie wysokich wyników w dziedzinie obronności przez Pana(i) instytucję, jest wspólnym interesem Pana(i) jak i przełożonych?

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi	
1. W dużym stopniu	
2. Raczej w dużym stopniu	
3. Raczej w małym stopniu	
4. W małym stopniu	
5. Trudno powiedzieć	

21. W jakim stopniu obecne rozwiązania prawne regulują działalność Pana(i) instytucji w zakresie obronności?

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi	
1. W dużym stopniu	
2. Raczej w dużym stopniu	
3. Raczej w małym stopniu	
4. W małym stopniu	
5. Trudno powiedzieć	

22. Proszę powiedzieć, czy przełożeni jasno sprecyzowali cele oraz zadania jakie ma Pan(i) do wykonania w zakresie obronności?

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi	
1. Tak	
2. Raczej tak	
3. Raczej nie	
4. Nie	
5. Trudno powiedzieć	

23. Czy w Pan(i)a pracy z należytą uwagą traktuje się problemy związane z bezpieczeństwem państwa?

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi		Proszę uzasadnić:
1. Tak		
2. Raczej tak		
3. Raczej nie		
4. Nie		
5. Trudno powiedzieć		

24. Czy kompetencje swoich podwładnych, w zakresie rozwiązywania problemów obronności, uważa Pan(i) za wystarczające?

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi	
1. Tak	
2. Raczej tak	
3. Raczej nie	
4. Nie	
5. Trudno powiedzieć	

25. Czy uważa Pan(i), że warto nabywać wiedzę z zakresu obronności państwa?

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi		Proszę uzasadnić:
1. Tak		
2. Raczej tak		
3. Raczej nie		
4. Nie		
5. Trudno powiedzieć		

26. Czy wiedza z zakresu obronności kraju ułatwia Pan(i)u karierę urzędniczą?  
 (Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Tak	
2. Raczej tak	
3. Raczej nie	
4. Nie	
5. Trudno powiedzieć	

27. Czy posiadając wiedzę z zakresu obronności państwa skuteczniej działałby Pan(i) w zakresie realizacji zadań obronnych wynikających z powierzonej funkcji?

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Tak	
2. Raczej tak	
3. Raczej nie	
4. Nie	
5. Trudno powiedzieć	

28. Jaka uwagę przywiązuje Pan(i) do wykształcenia swoich współpracowników z dziedziny obronności?

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Dużą	
2. Raczej dużą	
3. Raczej małą	
4. Małą	
5. W ogóle nie przywiązuje	
5. Trudno powiedzieć	

29. Która z wymienionych form organizacyjnych, Pan(i)a zdaniem, jest najskuteczniejsza w nabywaniu przez Pan(i)a wiedzy i umiejętności z dziedziny bezpieczeństwa państwa?

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Instytucje profesjonalnie zajmujące się kształceniem	
2. Działalność indywidualna	
3. Działalność środowiskowa (lokalna)	
4. Działalność stowarzyszeń i organizacji proobronnych	
5. Media	
6. Inne (jakie?) .....	

**30. W jakim stopniu Wyższe Kursy Obronne prowadzone w Akademii Obrony Narodowej w Warszawie spełniły Pan(i)a oczekiwania?**

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi	
1. W dużym stopniu	
2. Raczej w dużym stopniu	
3. Raczej w małym stopniu	
4. W małym stopniu	
5. Trudno powiedzieć	

**31. W jakim stopniu przydatne jest Pan(i)u, na zajmowanym stanowisku służbowym, przygotowanie z zakresu problematyki obronnej?**

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi	
1. W dużym stopniu	
2. Raczej w dużym stopniu	
3. Raczej w małym stopniu	
4. W małym stopniu	
5. Trudno powiedzieć	

**32. W jakim stopniu przygotowanie z dziedziny obronności realizowane w Pan(i)a instytucji, kształtuje umiejętności, przydatne w sytuacjach zagrożeń?**

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi	
1. W dużym stopniu	
2. Raczej w dużym stopniu	
3. Raczej w małym stopniu	
4. W małym stopniu	
5. Nie kształtuje	
6. Trudno powiedzieć	

**33. W jakim stopniu, zajęcia realizowane w ramach kształcenia obronnego, przygotowują Pan(i)a do działania w sytuacjach zagrożeń?**

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi	
1. Nigdy nie był(am)em uczestnikiem takich zajęć	
1. W dużym stopniu	
2. Raczej w dużym stopniu	
3. Raczej w małym stopniu	
4. W małym stopniu	
5. W ogóle nie przygotowują	
6. Trudno powiedzieć	

34. Jaka Pan(i) preferuje formę doskonalenia wiedzy i umiejętności z zakresu problemów obronności państwa?

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Kurs taki, jak w Akademii Obrony Narodowej	
2. Samokształcenie (literatura fachowa, prasa, telewizja)	
3. Systematyczne, kilkudniowe kursy problemowe	
4. Ćwiczenia obronne	
5. Inną (jaką?).....	
6. Trudno powiedzieć	

35. Jaki był najważniejszy motyw Pan(i)a uczestnictwa w kształceniu obronnym?

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Zainteresowanie problemami obronności	
2. Potrzeba posiadania ogólnej wiedzy o obronności kraju	
3. Wymagania obecnego stanowiska pracy	
4. Przymus	
5. Inny (jaki?) .....	
6. Trudno powiedzieć	

36. Jak Pan(i) sądzi, kogo w resorcie i województwie należałoby skierować na wyszczególnione formy kształcenia obronnego?

(W rubrykach 1, 2, 3 proszę wpisać funkcje podanych przez Pan(i)a osób)

Treść odpowiedzi			
1. Wyższe Kursy Obronne w Akademii Obrony Narodowej	2. Szkolenie w resortach, urzędach centralnych i wojewódzkich	3. Treningi, gry decyzyjne, ćwiczenia obronne	4. Inne (jakie?) .....
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.

37. Proszę wpisać, bez podania nazwy instytucji, zajmowane obecnie przez Pan(i)a stanowisko służbowe.

.....

38. Jakie ma Pan(i) wykształcenie?

(Przy wybranej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

1. Podstawowe	2. Średnie	3. Wyższe	4. Inne
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**39. Jaki jest Pan(i)a staż pracy?**

*(Przy wybranej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

1. Do 10 lat

2. 11-20 lat

3. Powyżej 20 lat

**40. Jakie jest Pan(i)a miejsce zamieszkania?**

*(Przy wybranej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

1. wieś

2. miasto do 10 tys.  
ludności

3. miasto 10-50 tys.  
ludności

4. miasto powyżej  
50 tys. ludności

**41. Proszę wpisać odbyte kursy (szkolenia itp.) z zakresu obronności.**

.....

## BIBLIOGRAFIA

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

23. *Edukacja obronna w systemie bezpieczeństwa Polski*, pod red. E. Jeziorowskiego, W. Magonia, Bydgoszcz 1997.
24. Feldman D.C., *Managing Careers in Organizations*, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois 1988.
25. Ferkałuk K., *Zarządzanie w sytuacjach niebezpiecznych w gminie*, „Przegląd Obrony Cywilnej” 1997, nr 8.
26. Frederickson H. G., *The Spirit of Public Administration*, San Francisco 1997.
27. Garlicki J., *Spółeczeństwo przyszłości. Reformy systemowe i perspektywy kraju w świadomości młodego pokolenia Polaków*, Warszawa 1995.
28. Gąsiorok K., *Podstawowe problemy współdziałania wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej*, [w:] *Taktyka 2000. Materiały konferencyjne*, Wrocław 1994.
29. Gołębiowski J., *Planowanie cywilne na sytuacje zagrożeń*, „Przegląd Obrony Cywilnej” 1997, nr 8.
30. Jakubczak R., Marczak J., *Obrona terytorialna Polski na progu XXI w.*, Warszawa 1998.
31. Jauer T., Lutelmowski W. E., *System kierowania państwem w sytuacjach kryzysowych*, „Zeszyty Naukowe WSO im. Stefana Czarnieckiego” 1998, nr 1.
32. Kabala E., *Szkolenie w systemie obronnym państwa*, „Przysposobienie Obronne. Obrona Cywilna w Szkole” 1994, nr 3.
33. Kaczmarek J., Ścibiorek Z., *Przyszła wojna – jak?*, Warszawa 1995.
34. Kardas J.S., *Administracja publiczna*, „Zeszyty Naukowe AON” 2000, nr 1.
35. Kardas J.S., *Niektóre uwarunkowania demokratyzacji w wojsku*, [w:] *Armia w społeczeństwie i systemie demokratycznym*, pod red. J. Kunikowskiego, AON, Warszawa 1999.
36. Kazimierski W., *Projektowanie dydaktyczne w treściach kształcenia nauczyciela*, [w:] *Drogi i bezdroża kształcenia nauczycieli w Polsce*, praca zbiorowa pod red. F. Szloska, Radom 1995.
37. Kaźmierczyk B., *Rola samorządu terytorialnego w ochronie ludności*, „Przegląd Obrony Cywilnej” 1998, nr 9.
38. Kircpatrick D.L., *Evaluation of Training*, [w:] *Training and Development Handbook*, ed. R.J. Craig, 2<sup>nd</sup> ed. McGraw Hill, New York 1979.
39. Kitler W., *Gra obronna wyższych kursów obronnych nt. „Organizacja obrony narodowej w sytuacji kryzysu polityczno-militarnego” (grupa wojewódzka)*, AON, Warszawa 1999.
40. Kitler W., *Gra obronna wyższych kursów obronnych, część II nt. „Obrona narodowa w sytuacji kryzysu polityczno-militarnego” (grupa wojewódzka)*, AON, Warszawa 1999.
41. Kitler W., *Obrona narodowa Francji*, Toruń-Warszawa 1997.

42. Kitler W., *Zarządzanie kryzysami na szczeblu wojewódzkim. Stan obecny i perspektywy*, „Zeszyty Naukowe AON” 1998, nr 2.
43. Korzecki K., Kabala E., Trusz J., *Szkolenie obronne w układzie pozamilitarnym*, AON, Warszawa 1994.
44. Koziej S., *Wizja polskiej doktryny obronnej u progu XXI w.*, AON, Warszawa 1990.
45. Krauze M., *System bezpieczeństwa Polski*, AON, Warszawa 1994.
46. *Kształcenie kierowniczych kadr administracji państwowej i samorządowej w Akademii Obrony Narodowej*, pod kier. nauk. J. S. Kardasa, AON, Warszawa 1999.
47. Kunikowski J., *Dowódcze i wychowawcze przygotowanie w systemie obronnym RP*, Warszawa 1995.
48. Kunikowski J., *Problemy bezpieczeństwa, wojny i pokoju*, „Zeszyty Naukowe AON” 1996, nr 2.
49. Kupisiewicz Cz., *Podstawy dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1994.
50. Landsberg G., *Der Ubergang der Hochqualifizierten in das Berufsleben*, „Personal” 1980, nr 4.
51. *Leksykon pojęć dydaktyczno-wychowawczych dowódcy*, Warszawa 1999.
52. Lewowicki T., *Przemiany oświaty*, Warszawa 1997.
53. Louart P., *Kierowanie personelem*, Warszawa 1997.
54. Maciejewski J., *Samokształcenie w procesie nauczania*, Warszawa 1998.
55. Mager R.F., Pipe D., *Analyzing Performance Problems*, 2nd ed., Pittman Learning, Belmont, Cal. 1987.
56. Malak K., *Bezpieczeństwo i obronność państwa*, Warszawa 1998.
57. *Manpower Services Commission Glossary of the Training Terms*, HMSO, Londyn 1981.
58. Marczak J., *Obrona miast (miejsowości) siłami OT*, AON, Warszawa 1993.
59. Marczak J., Skobel W., Lewiński E., Gąsiorek K., *Obrona regionalna (terytorialna) w systemie obronnym Rzeczypospolitej Polskiej*, AON, Warszawa 1992.
60. Michońska-Stadnik A., *Strategie uczenia się i autonomia ucznia w warunkach szkolnych*, Wrocław 1996.
61. *Modelowy system edukacji obronnej społeczeństwa RP. Raport końcowy*, pod kier. nauk. R. Stępnia, AON, Warszawa 1998.
62. Naumczyk F., *Współpraca cywilno-wojskowa w sytuacji klęski żywiołowej. Międzynarodowe ćwiczenia zarządzania kryzysowego „HEXAGEANT '99”*, „Przeгляд Obrony Cywilnej” 1999, nr 1.
63. Newstrom J.W., Lityquist J.M., *Selecting Needs Assessment Methods*, Training and Development Journal, 1979.

64. *O edukacji obronnej. Studia i materiały*, pod red. J. S. Kardasa, AON, Warszawa 1997.
65. *Oblicza Polskości*, praca zbiorowa pod red. A. Kłoskowskiej, Warszawa 1990.
66. *Obszary edukacji obronnej. Studia i materiały*, pod red. J. S. Kardasa, AON, Warszawa 1998.
67. Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1995.
68. Ornstein A. C., Hunkins F. P., *Program szkolny. Założenia, zasady, problematyka*, Warszawa 1998.
69. Pachociński R., *Andragogika w wymiarze międzynarodowym*, Warszawa 1998.
70. Palmeri F.P., *Cywilne planowanie kryzysowe cenną formą współpracy*, „Przegląd Obrony Cywilnej” 1998, nr 6.
71. Peter L.J., Hill R., *The Peter Principle*, Bantam Books, New York 1979.
72. Peterson R.B., Tracy L., *Systematic Management of Human Resources*, Addition - Wesley Publishing Company, Inc., Massachusetts 1979.
73. Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Warszawa 1995.
74. Pokruszyński W., Staszewski K., Terlikowski T., *System bezpieczeństwa publicznego Polski*, Warszawa 1996.
75. Pratt D., *Curriculum: Desing and development*, New York-Macmiillan 1980.
76. Putkiewicz E., Ruszczynska-Schiller M., *Gry symulacyjne w szkole*, Warszawa 1983.
77. Rosa R., *Filozofia bezpieczeństwa*, Warszawa 1995.
78. Sheehy G., *Predictable Crisis of Adult Life*, New York 1976.
79. Sienkiewicz P., *Analiza systemowa. Podstawy i zastosowania*, Warszawa 1994.
80. Sienkiewicz P., *O efektywności systemów kierowania*, „SZW” 1983, Zeszyt 8.
81. Simon H.A., *The Science of Management Decision*, wyd. zmienione, Englewood Cliffs, N.J. 1977.
82. Słoman M., *Strategia szkolenia kadr*, PWN, Warszawa 1997.
83. Sosnowski A., *Jaką rolę w sytuacjach kryzysowych powinien spełniać prezydent miasta?*, „Przegląd Obrony Cywilnej” 1997, nr 11.
84. Stańczyk J., *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, Warszawa 1996.
85. Stefanowicz J., *Rzeczypospolitej pole bezpieczeństwa*, Warszawa 1992.
86. Stępień R., *Koncepcje i kierunki przemian edukacji dla bezpieczeństwa*, AON. Warszawa 1998.
87. 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.

88. *Systemy ratownictwa i likwidacji skutków klęsk żywiołowych*. Materiały z konwersatorium ogólnokrajowych organizacji samorządowych i Instytutu Spraw Publicznych (maszynopis), Warszawa – lipiec 1998.
89. Szeremietiew R., *Obronić Polskę*, Warszawa 1997.
90. Świniarski J., *Filozoficzne podstawy edukacji dla bezpieczeństwa*, Warszawa 1999.
91. Świniarski J., *O naturze bezpieczeństwa*, Warszawa 1997.
92. Tarasiuk B., Czarniecki A., *Kierowanie obronnością państwa w czasie pokoju, kryzysu i wojny*, Warszawa 1998.
93. Teresiak K., *Wykaz ilościowy absolwentów WKO kierowniczej kadr administracji publicznej. Stan za okres 15 stycznia 1995 r. do 2 lipca 1999 r.*, AON, Warszawa 1999, maszynopis.
94. Wiese W., *Ochrona ludności - pole wspólnych działań NATO i krajów partnerskich*, „Przegląd Obrony Cywilnej” 1998, nr 3.
95. Wiles J., Bondi J.C., *Curriculum development: A guide to practice*, wyd. 3, Columbus, Ohio-Merrill 1989.
96. *Wokół zagrożeń. Studia i materiały*, pod red. J.S. Kardasa, Warszawa 1999.
97. Worach-Kardas H., *Fazy życia zawodowego i rodzinnego*, Warszawa 1988.
98. *Wprowadzenie do pedagogiki dorosłych*, praca zbiorowa pod red. Tadeusza Wujka, Warszawa 1992.
99. Wróblewski R., *Elementy teoretyczne planowania strategicznego obrony narodowej*, AON, Warszawa 1993.
100. *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.
101. Zbucki D., *Od kogo zacząć? Wspomaganie rozwoju zawodowego*, „Personal” 1996, nr 5.
102. Zięba R., *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego*, Warszawa 1999.
103. Zubek J., *Doktryny militarne*, Warszawa 1992.
104. Żegnałek K., *Kształcenie i samokształcenie w uczelni wojskowej*, AON, Warszawa 1991.
105. Żegnałek K., *Zarys metodyki pomiaru efektywności kształcenia*, Warszawa 1989.

# Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej

Kwartalnik poświęcony prezentacji najnowszych osiągnięć szeroko rozumianych nauk wojskowych, uprawianych w Akademii Obrony Narodowej – głównym ośrodku kształcenia kadr i kształtowania polskiej myśli obronnej.

Teksty publikowane na łamach czasopisma, autorstwa najwybitniejszych specjalistów z danej dziedziny wiedzy, dotyczą różnorodnych aspektów bezpieczeństwa i obronności państwowej, m.in.:

- polityczno-doktrynalnych;
- międzynarodowych;
- ekonomicznych;
- organizacyjnych;
- edukacyjnych;
- historycznowojskowych.

Szeroko jest prezentowana problematyka funkcjonowania systemu obronnego jako całości, jak też jego poszczególnych komponentów, zwłaszcza sił zbrojnych, ale i w dużym stopniu organów administracji państwowej i samorządowej.

Rozważaniom o strategii bezpieczeństwa i obronności Polski we współczesnych warunkach geopolitycznych towarzyszą oryginalne przemyślenia (poparte badaniami i doświadczeniami z najnowszych konfliktów lokalnych) w kwestii zasad i sposobów użycia na przyszłym polu walki poszczególnych rodzajów sił zbrojnych, rodzajów wojsk i służb, a także jednostek wojskowych szczebla taktycznego i operacyjnego.

Artykuły dotyczące dowodzenia, organizacji, szkolenia i wychowania w siłach zbrojnych, a także edukacji obronnej społeczeństwa uwzględniają najnowszy dorobek humanistyki wojskowej, w tym przede wszystkim pedagogiki, psychologii, filozofii i socjologii.

Zeszyty Naukowe AON to niezastąpione źródło informacji o najnowszych trendach rozwoju myśli wojskowej i zasadach organizacji systemu bezpieczeństwa i obronności państwa na wszystkich jego poziomach.

Uniwersalny charakter czasopisma czyni je przydatnym zarówno w pracy dowódców i wychowawców sił zbrojnych, jak i odpowiedzialnych za bezpieczeństwo przedstawicieli władz państwowych i samorządowych.

Kwartalnik dostępny jest tylko w prenumeracie. Zamówienia przyjmuje Redakcja Zeszytów Naukowych (al. gen. A. Chruściela 103, 00-910 Warszawa 72). Cena prenumeraty rocznej – 80 zł. Wpłaty prosimy dokonywać na konto:

**Akademia Obrony Narodowej**  
**al. gen. A. Chruściela 103, 00-910 Warszawa 72**  
Bank PKO S.A. X Oddział Warszawa  
nr 12401095-60147879-3000-401112-001-000  
(z dopiskiem „Zeszyty Naukowe”).

*Blizszych informacji udzielają pracownicy redakcji:*  
tel. (022) 68-13-516; (022) 68-14-664; (022) 68-14-019.





# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

## KWESTIONARIUSZ

Akademia Obrony Narodowej w Warszawie realizuje badania na temat przygotowania obronnego kadr administracji publicznej w RP. Prosimy zatem o udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu. Zgromadzony w ten sposób materiał empiryczny będzie wykorzystany wyłącznie w celach naukowych.

Kwestionariusz jest anonimowy.

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.

Dziękujemy!

**1. Jak ogólnie ocenia Pan(i) stan bezpieczeństwa Polski?**  
(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

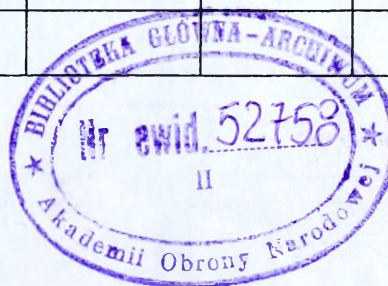
Treść odpowiedzi	
1. Dobrze	
2. Raczej dobrze	
3. Raczej źle	
4. Źle	
5. Trudno powiedzieć	

**2. Co najbardziej oddziałuje na Pan(i)a opinię o bezpieczeństwie?**  
(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Telewizja	
2. Radio	
3. Prasa	
4. Przekaz koleżeński	
5. Inne (jakie?) .....	
6. Trudno powiedzieć	

**3. W jakim stopniu, Pan(i)a zdaniem, poszczególne instytucje i czynniki przyczyniają się aktualnie do zwiększenia bezpieczeństwa Polski?**  
(Przy wybranej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Instytucje i czynniki	Treść odpowiedzi					
	1. W dużym stopniu	2. Raczej w dużym stopniu	3. Raczej w małym stopniu	4. W małym stopniu	5. W ogóle nie przyczyniają się	6. Trudno powiedzieć
1. Polityka międzynarodowa						
2. Polityka wewnętrzna						
3. Sytuacja gospodarcza						
4. Wojsko						
5. Administracja publiczna						
6. Wychowanie młodzieży						
7. Stosunki z państwami sąsiednimi						
8 Inne (jakie?) .....						



4. Jak często zdarza się Pan(i)u narażać własne korzyści w obronie interesów własnej instytucji?  
(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Bardzo często	
2. Dość często	
3. Raczej rzadko	
4. Rzadko	
5. Nigdy	
5. Trudno powiedzieć	

5. Z poniżej zamieszczonych opinii proszę wybrać jedną, która jest najbliższa Pan(i) a poglądom.  
(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Obowiązek obrony kraju powinien spoczywać na wszystkich obywatelach.	
2. Obowiązek obrony kraju powinien spoczywać na wyspecjalizowanych w tym celu instytucjach.	
3. Inna (jaka?) .....	

6. Czy Pan(i) a zdaniem, obowiązek służby wojskowej obywateli przyczynia się do poprawy obronności kraju?  
(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Tak	
2. Raczej tak	
3. Raczej nie	
4. Nie	
5. Trudno powiedzieć	

7. Czy interesuje Pan(i) a problematyka obronności kraju?  
(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Tak	
2. Raczej tak	
3. Raczej nie	
4. Nie	
5. Trudno powiedzieć	

8. Z poniżej zamieszczonych opinii proszę wybrać jedną, która jest najbliższa Pan(i) a poglądom.  
(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Obecnie należałoby zwiększyć środki z budżetu państwa na cele związane z obronnością Polski.	
2. Środki z budżetu państwa przeznaczone na cele związane z obronnością Polski powinny pozostać na tym samym poziomie co obecnie.	
3. Środki z budżetu państwa przeznaczone na cele związane z obronnością Polski powinny być zmniejszone.	
4. Inna (jaka?) .....	

9. W jakim stopniu, Pan(i) a zdaniem, działania niżej wymienionych instytucji i organizacji służą umacnianiu obronności państwa?

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi						
	1. W dużym stopniu	2. Raczej w dużym stopniu	3. Raczej w małym stopniu	4. W małym stopniu	5. W ogóle nie służą	6. Trudno powiedzieć
1. Sejm						
2. Senat						
3. Prezydent						
5. Policja						
6. Szkolnictwo						
7. Kościół						
8. Media						
9. Rząd						
10. Inne (jakie?) .....						

10. Jakie znaczenie w ukształtowaniu Pan(i)a poglądów na temat bezpieczeństwa mają niżej wymienione osoby i instytucje?

(Przy wybranej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi						
	1. Duże	2. Raczej duże	3. Raczej małe	4. Małe	5. Żadne	6. Trudno powiedzieć
1. Członkowie rodziny						
2. Nauczyciele						
3. Koledzy z pracy						
4. Przełożeni z pracy						
5. Politycy						
6. Media						
7. Inni (kto?) .....						

11. Odbieramy wiele opinii na temat bezpieczeństwa państwa, systemu obronnego RP oraz roli jaką odgrywa w nim pracownik administracji publicznej. Z poniżej zamieszczonych opinii na ten temat, proszę wybrać jedną, która jest najbliższa Pan(i)a poglądom.

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Przygotowanie obronne kadr administracji publicznej w Polsce stanowi ważny element systemu obronnego państwa dlatego też państwo powinno stworzyć warunki aby każdy z pracowników administracji w państwie (stosownie do pełnionej funkcji) mógłby być przeszkolony z zakresu obronności.	
2. Przygotowanie obronne kadr administracji publicznej w Polsce jest zupełnie niepotrzebne, gdyż do działalności w zakresie obrony przygotowywane są wyłącznie siły zbrojne.	
3. Nie ma potrzeby przygotowania obronnego kadr administracji publicznej, gdyż nie istnieją żadne zagrożenia zewnętrzne na które Polska byłaby narażona.	
4. Polska została przyjęta do NATO w związku z tym nie ma sensu narażania się na dodatkowe koszty finansowe związane z przygotowaniem kadr administracyjnych w zakresie obrony kraju.	
5. Znikomą rolę w systemie obronnym odgrywa przygotowanie obronne kadr administracji publicznej, dlatego też kształcenie obronne tych kadr jest bezzasadne.	
6. Inne (jakie?) .....	

12. Czy uważa Pan(i), że Polska powinna utrzymywać prawie 200 tysięczną armię?

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Tak	
2. Raczej tak	
3. Raczej nie	
4. Nie	
5. Trudno powiedzieć	

13. Czy Pan(i)a zdaniem Polska powinna zwiększyć wydatki w sferze obronności, jeśli tak – to na co?

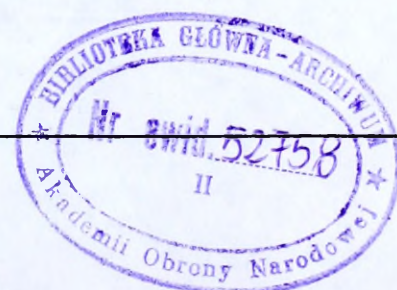
(Przy wybranej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi					
	1. Tak	2. Raczej tak	3. Raczej nie	4. Nie	6. Trudno powiedzieć
1. Na szkolenie wojska					
2. Na infrastrukturę obronną					
3. Na kształcenie obronne kadr administracji państwa					
4. Na kształcenie obronne młodzieży w szkołach					
5. Na stowarzyszenia i organizacje proobronne					
6. Inne (jakie?) .....					

14. Czy sądzi Pan(i), że w obecnych strukturach administracji państwowej i samorządowej problematyka obronna zajmuje należyłą pozycję?

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Tak	Proszę uzasadnić:
2. Raczej tak	
3. Raczej nie	
4. Nie	
5. Trudno powiedzieć	



15. Zajmując stanowisko służbowe z którym wiąże się obowiązek prowadzenia spraw obronnych, od kogo w pierwszej kolejności, oczekiwał(a)by Pan(i) pomocy w realizacji powierzonych, z tego zakresu, zadań?

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Od bezpośrednich przełożonych	
2. Od władz szczebla centralnego	
3. Od pracowników Urzędu Zarządzania Kryzysowego i Ochrony Ludności	
4. Od wojska	
5. Od policji	
6. Od innych (od kogo?)	
.....	
7. W ogóle nie oczekiwałbym pomocy	
5. Trudno powiedzieć	

16. Jaką rangę, w Pan(i)a instytucji, przykłada się do problematyki obronnej?

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi		Proszę uzasadnić:
1. Wysoką		
2. Raczej wysoką		
3. Raczej niską		
4. Niską		
5. Trudno powiedzieć		

17. Czy w obecnych warunkach w Pana instytucji, można przygotować pracownika do wykonywania zadań obronnych?

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi		Proszę uzasadnić:
1. Tak		
2. Raczej tak		
3. Raczej nie		
4. Nie		
5. Trudno powiedzieć		

18. Jak ogólnie ocenia Pan własne przygotowanie do wykonywania zadań obronnych?

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Dobrze	
2. Raczej dobrze	
3. Raczej źle	
4. Źle	
5. Trudno powiedzieć	

19. Mając na względzie swoich współpracowników, czy mógłby Pan powiedzieć, że tworzycie zgraną grupę, która dałaby sobie radę w kierowaniu akcją ratującą życie i mienie?

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Tak	
2. Raczej tak	
3. Raczej nie	
4. Nie	
5. Trudno powiedzieć	

20. W jakim stopniu osiąganie wysokich wyników w dziedzinie obronności przez Pana(i) instytucję, jest wspólnym interesem Pana(i) jak i przełożonych?

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. W dużym stopniu	
2. Raczej w dużym stopniu	
3. Raczej w małym stopniu	
4. W małym stopniu	
5. Trudno powiedzieć	

21. W jakim stopniu obecne rozwiązania prawne regulują działalność Pana(i) instytucji w zakresie obronności?  
(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. W dużym stopniu	
2. Raczej w dużym stopniu	
3. Raczej w małym stopniu	
4. W małym stopniu	
5. Trudno powiedzieć	

22. Proszę powiedzieć, czy przełożeni jasno sprecyzowali cele oraz zadania jakie ma Pan(i) do wykonania w zakresie obronności?

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Tak	
2. Raczej tak	
3. Raczej nie	
4. Nie	
5. Trudno powiedzieć	

23. Czy w Pan(i)a pracy z należytą uwagą traktuje się problemy związane z bezpieczeństwem państwa?

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi		Proszę uzasadnić:
1. Tak		
2. Raczej tak		
3. Raczej nie		
4. Nie		
5. Trudno powiedzieć		

24. Czy kompetencje swoich podwładnych, w zakresie rozwiązywania problemów obronności, uważa Pan(i) za wystarczające?

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Tak	
2. Raczej tak	
3. Raczej nie	
4. Nie	
5. Trudno powiedzieć	

25. Czy uważa Pan(i), że warto nabywać wiedzę z zakresu obronności państwa?

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi		Proszę uzasadnić:
1. Tak		
2. Raczej tak		
3. Raczej nie		
4. Nie		
5. Trudno powiedzieć		

26. Czy wiedza z zakresu obronności kraju ułatwia Pan(i)u karierę urzędniczą?

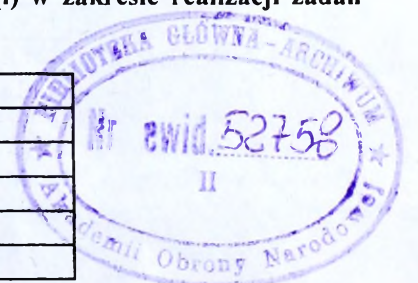
(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Tak	
2. Raczej tak	
3. Raczej nie	
4. Nie	
5. Trudno powiedzieć	

27. Czy posiadając wiedzę z zakresu obronności państwa skuteczniej działałby Pan(i) w zakresie realizacji zadań obronnych wynikających z powierzonych funkcji?

(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Tak	
2. Raczej tak	
3. Raczej nie	
4. Nie	
5. Trudno powiedzieć	



Jaką uwagę przywiązuje Pan(i) do wykształcenia swoich współpracowników z dziedziny obronności?

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi	
1. Dużą	
2. Raczej dużą	
3. Raczej małą	
4. Małą	
5. W ogóle nie przywiązuję	
5. Trudno powiedzieć	

29. Która z wymienionych form organizacyjnych, Pan(i)a zdaniem, jest najskuteczniejsza w nabywaniu przez Pan(i)a wiedzy i umiejętności z dziedziny bezpieczeństwa państwa?

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi	
1. Instytucje profesjonalnie zajmujące się kształceniem	
2. Działalność indywidualna	
3. Działalność środowiskowa (lokalna)	
4. Działalność stowarzyszeń i organizacji proobronnych	
5. Media	
6. Inne (jakie?) .....	

30. W jakim stopniu Wyższe Kursy Obronne prowadzone w Akademii Obrony Narodowej w Warszawie spełniły Pan(i)a oczekiwania?

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi	
1. W dużym stopniu	
2. Raczej w dużym stopniu	
3. Raczej w małym stopniu	
4. W małym stopniu	
5. Trudno powiedzieć	

31. W jakim stopniu przydatne jest Pan(i)u, na zajmowanym stanowisku służbowym, przygotowanie z zakresu problematyki obronnej?

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi	
1. W dużym stopniu	
2. Raczej w dużym stopniu	
3. Raczej w małym stopniu	
4. W małym stopniu	
5. Trudno powiedzieć	

32. W jakim stopniu przygotowanie z dziedziny obronności realizowane w Pan(i)a instytucji, kształtuje umiejętności, przydatne w sytuacjach zagrożeń?

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi	
1. W dużym stopniu	
2. Raczej w dużym stopniu	
3. Raczej w małym stopniu	
4. W małym stopniu	
5. Nie kształtuje	
6. Trudno powiedzieć	

33. W jakim stopniu, zajęcia realizowane w ramach kształcenia obronnego, przygotowują Pan(i)a do działania w sytuacjach zagrożeń?

*(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)*

Treść odpowiedzi	
1. Nigdy nie był(am) uczestnikiem takich zajęć	
1. W dużym stopniu	
2. Raczej w dużym stopniu	
3. Raczej w małym stopniu	
4. W małym stopniu	
5. W ogóle nie przygotowują	
6. Trudno powiedzieć	

34. Jaka Pan(i) preferuje formę doskonalenia wiedzy i umiejętności z zakresu problemów obronności państwa?  
(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Kurs taki, jak w Akademii Obrony Narodowej	
2. Samokształcenie (literatura fachowa, prasa, telewizja)	
3. Systematyczne, kilkudniowe kursy problemowe	
4. Ćwiczenia obronne	
5. Inną (jaką?).....	
6. Trudno powiedzieć	

35. Jaki był najważniejszy motyw Pan(i)a uczestnictwa w kształceniu obronnym?  
(Przy wybranej jednej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

Treść odpowiedzi	
1. Zainteresowanie problemami obronności	
2. Potrzeba posiadania ogólnej wiedzy o obronności kraju	
3. Wymagania obecnego stanowiska pracy	
4. Przymus	
5. Inny (jaki?) .....	
6. Trudno powiedzieć	

36. Jak Pan(i) sądzi, kogo w resorcie i województwie należałoby skierować na wyszczególnione formy kształcenia obronnego?

(W rubrykach 1, 2, 3 proszę wpisać funkcje podanych przez Pan(i)a osób)

Treść odpowiedzi			
1. Wyższe Kursy Obronne w Akademii Obrony Narodowej	2. Szkolenie w resortach, urzędach centralnych i wojewódzkich	3. Treningi, gry decyzyjne, ćwiczenia obronne	4. Inne (jakie?) .....
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.

37. Proszę wpisać, bez podania nazwy instytucji, zajmowane obecnie przez Pan(i)a stanowisko służbowe.

38. Jakiego ma Pan(i) wykształcenie?

(Przy wybranej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

1. Podstawowe

2. Średnie

3. Wyższe

4. Inne

39. Jaki jest Pan(i)a staż pracy?

(Przy wybranej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

1. Do 10 lat

2. 11-20 lat

3. Powyżej 20 lat

40. Jakiego jest Pan(i)a miejsca zamieszkania?

(Przy wybranej odpowiedzi proszę o postawienie znaku „X”)

1. wieś

2. miasto do 10 tys. ludności

3. miasto 10-50 tys. ludności

4. miasto powyżej 50 tys. ludności

41. Proszę wpisać odbyte kursy (szkolenia itp.) z zakresu obronności.

