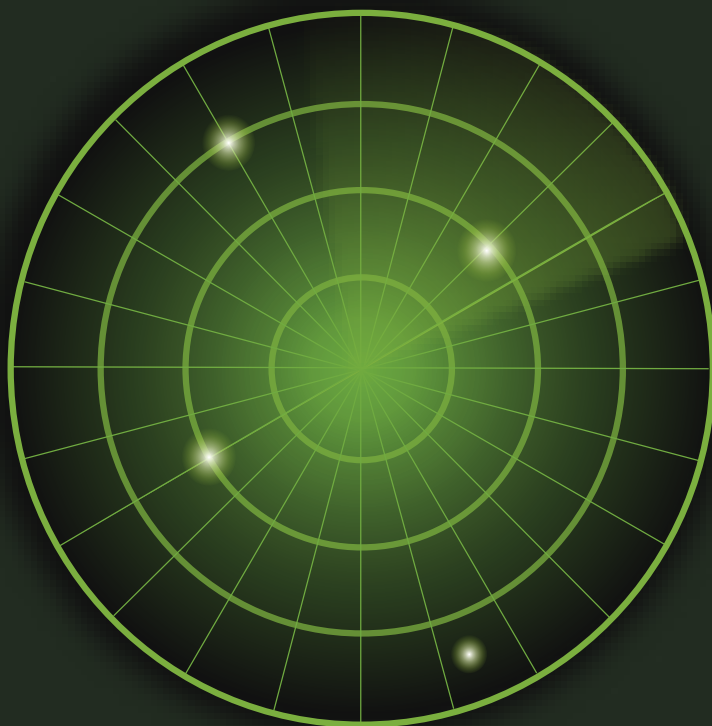


Danuta KAŻMIERCZAK

EDUKACJA W ZAKRESIE BEZPIECZEŃSTWA I OBRONNOŚCI W UJĘCIU PROCESOWYM



**EDUKACJA W ZAKRESIE
BEZPIECZEŃSTWA I OBRONNOŚCI
W UJĘCIU PROCESOWYM**

Uniwersytet Pedagogiczny
im. Komisji Edukacji Narodowej
w Krakowie

Prace Monograficzne 877

Danuta KAŻMIERCZAK

EDUKACJA W ZAKRESIE BEZPIECZEŃSTWA I OBRONNOŚCI W UJĘCIU PROCESOWYM

Recenzenci
prof. dr hab. Stanisław Kowalkowski
dr hab. Mariusz Nepelski

Redakcja
Anna Siedlik

Projekt okładki
Janusz Schneider

Łamanie
Bożena Ślusarczyk-Kończewska

© Copyright by Wydawnictwo Naukowe UP, Kraków 2018

ISSN 0239-6025
ISBN 978-83-8084-237-3
e-ISBN 978-83-8084-238-0
DOI 10.24917/9788380842373

Wydawnictwo Naukowe UP
30-084 Kraków, ul. Podchorążych 2
tel./faks: 12-662-63-83, tel.: 12-662-67-56
e-mail: wydawnictwo@up.krakow.pl

Zapraszamy na stronę internetową:
<http://www.wydawnictwoup.pl>

Druk i oprawa
Zespół Poligraficzny WN UP

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Istota edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności oraz rola organizacji edukacyjnych świadczących usługi edukacyjne na rzecz bezpieczeństwa i obronności	19
1.1. Bezpieczeństwo – istota, czynniki i procesy wpływające na bezpieczeństwo	19
1.1.1. Bezpieczeństwo – różne ujęcia	19
1.1.2. Struktura bezpieczeństwa	27
1.1.3. Uwarunkowania obecnego stanu środowiska bezpieczeństwa	39
1.2. Obronność – istota, system obronny państwa i jego zadania	43
1.3. Edukacja w zakresie bezpieczeństwa i obronności	45
1.3.1. Edukacja – definicje i procesy	45
1.3.2. Misja i wizja polskiego szkolnictwa wyższego	50
1.3.3. Istota edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności	51
1.3.4. Uwarunkowania gospodarcze, społeczne, prawne mające wpływ na jakość oferty edukacyjnej w zakresie bezpieczeństwa i obronności	65
1.4. Organizacje edukacyjne świadczące usługi edukacyjne na rzecz bezpieczeństwa i obronności	77
Rozdział 2. Ocena obecnego stanu edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności w Polsce	87
2.1. Istota organizacji edukacyjnej kształcącej w zakresie bezpieczeństwa i obronności	87
2.1.1. Organizacja jako system	87
2.1.2. Organizacja jako sposób myślenia	94
2.2. Podejście procesowe (Business Process Management /BPM/) – jako koncepcja praktycznego rozwiązania organizacyjnego dla edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności	100
2.2.1. Proces i system procesów	106
2.2.2. Wdrożenie zarządzania procesowego (BPM) w organizacji	111
2.3. Ocena obecnego stanu edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności w Polsce na podstawie wyników badań empirycznych	125

Rozdział 3. Edukacja dla bezpieczeństwa i obronności	
w ujęciu procesowym – propozycje zmian	131
3.1. Propozycje zmian w edukacji bezpieczeństwa i obronności w ujęciu procesowym na podstawie badań empirycznych	131
3.2. Propozycja modelu procesowej organizacji edukacyjnej dla bezpieczeństwa i obronności	133
3.2.1. Wdrożenie zarządzania procesowego w organizacji edukacyjnej – wybrane obszary	133
3.2. Kierunki przewidywanych rozwiązań w zakresie usprawniania organizacji edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności	154
Wnioski	157
Zakończenie	159
Bibliografia	163
Netografia	166
Spis rysunków, tabel i załączników	170
Kwestionariusze	173

Wstęp

Charakter edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności w Polsce należy do ciągle aktualnych tematów wśród ekspertów, polityków, naukowców. Wskazywana jest reorganizacja struktury, ilości i jakości tejże edukacji¹. Ze względu na dynamicznie przekształcające się środowisko bezpieczeństwa zmieniają się również wartości i potrzeby społeczeństw i narodów co do systemów bezpieczeństwa i obronności. Edukacja w tym zakresie powinna być ukierunkowana przede wszystkim na kształcenie elitarnych i profesjonalnych służb mundurowych², a także studentów cywilnych będących wsparciem resortów.

Zainteresowanie jakością i efektywnością kształcenia w zakresie bezpieczeństwa i obronności jest efektem doświadczeń zawodowych autorki pracy, analizy literatury i obserwacji zjawisk społecznych, które wymagają spojrzenia na bezpieczeństwo w szerszej perspektywie.

Podjęmując się naukowego opracowania zagadnień związanych z organizacją edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności, należy nadmienić, że stosowane do tej pory rozwiązania organizacyjne nie przyniosły oczekiwanych efektów. Szybki rozwój nowoczesnych technologii i nowe rozwiązania w zarządzaniu organizacjami dają możliwości usprawnienia edukacji w tym zakresie. Zaistniała zatem potrzeba poszukiwania rozwiązań umożliwiających jak najefektywniejsze wykorzy-

¹ W. Falkowski, *Reorganizacja musi dotyczyć zarówno struktury, jak i ilości i jakości. Wiceminister o AON*, [23.02.2016], <https://www.defence24.pl/reorganizacja-musi-dotyczyc-zarowno-struktury-jak-i-ilości-i-jakosci-wiceminister-o-aon> (22.04.2016).

² „Służby mundurowe – to wskazane przez ustawodawcę podmioty publiczne o szczególnej organizacji – na wzór wojskowy (**hierarchiczność**) – **podlegające naczelnym organom administracji rządowej**, realizujące ustawowo określone zadania w ramach służby publicznej związane z zapewnieniem określonego rodzaju **bezpieczeństwa i porządku**, na podstawie przyznaných uprawnień i prawnych form działania właściwych administracji” (M. Liwo, *Służby mundurowe jako kategoria języka prawniczego*, „Przegląd Prawa Publicznego” 2015, nr 2, s. 20).

stanie potencjału intelektualnego i zasobów organizacji edukacyjnych w celu jak najlepszej realizacji postawionych zadań.

Analiza dostępnej literatury i badania empiryczne mają dać odpowiedź, które z rozwiązań – i w jaki sposób – wpłyną na efektywność edukacji. Perspektywa badacza będzie zorientowana na ocenę wypracowanych do tej pory rozwiązań, zaproponowanie ich modyfikacji i opracowanie modelu³ procesowej organizacji edukacyjnej działającej na rzecz bezpieczeństwa i obronności, który może stanowić praktyczną podstawę do wprowadzenia zmian w uczelni.

Szkolnictwo wyższe jest jednym z głównych narzędzi kształtowania polityki społecznej i gospodarczej Polski, staje się również podstawą rozwoju naszego kraju i zapewnienia polskiej racji stanu. Jakość i poziom wykształcenia społeczeństwa wpływają bezpośrednio na bezpieczeństwo narodowe w warunkach wystąpienia zagrożeń. W podejściu długofalowym ważne jest, jak zapobiegamy i przeciwstawiamy się tym zagrożeniom – czy potrafimy zapewnić społeczeństwu bezpieczeństwo i obronność w sposób zorganizowany.

Jednym z warunków przygotowania społeczeństwa do działania w obliczu różnorodnych zagrożeń jest dobrze zorganizowana i działająca edukacja w zakresie bezpieczeństwa i obronności. Realizowana ona jest przez uczelnie wyższe nadzorowane przez ministra spraw wewnętrznych i administracji, jak Wyższą Szkołę Policji (WSPol), Szkołę Główną Służby Pożarniczej (SGSP), ministra obrony narodowej: Akademię Sztuki Wojennej (ASzWoj), Wojskową Akademię Techniczną (WAT), Akademię Mienia Wojskowego (AMW), Wyższą Szkołę Oficerską Sił Powietrznych (WSOSP), Akademię Wojsk Lądowych (AWL), inne uczelnie wyższe realizujące kształcenia na kierunkach bezpieczeństwo (w kilku specjalnościach), centra i ośrodki szkolenia służb mundurowych, publiczne i niepubliczne ośrodki edukacji społeczeństwa w zakresie bezpieczeństwa, ratownictwa itp.

Rozporządzenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW) z 2006 r. w sprawie nazw kierunków studiów wprowadziło nowe kierunki studiów, a następnie standardy kształcenia umożliwiające uczelniom publicznym i niepublicznym kształcenie na kierunkach dotyczących bezpieczeństwa na studiach pierwszego i drugiego stopnia: bezpieczeństwo narodowe, bezpieczeństwo wewnętrzne, inżynieria bezpieczeństwa, ratownictwo medyczne itp. Absolwenci studiów wyższych są wyposażeni w specjalistyczną wiedzę i umiejętności adekwatne do potrzeb takich or-

³ **Model** to sposób myślenia reprezentujący rodzaj rozważań nad tym, czego nie znamy. Jest to sformalizowane wyrażenie teorii lub związku (opartego często na analogii), który traktujemy jako uogólnienie, Z. Stachowiak, *Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych*, AON, Warszawa 2001, s. 47.

ganizacji i instytucji, jak: Policja, Straż Graniczna, Biuro Ochrony Rządu, Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Państwowa Straż Pożarna, Siły Zbrojne oraz administracja rządowa i samorządowa odpowiedzialna za bezpieczeństwo, obronność i zarządzanie w sytuacjach kryzysowych. Dla potrzeb niniejszego opracowania wyszczególnione podmioty będą nazywane organizacjami edukacyjnymi dla bezpieczeństwa i obronności.

Decyzja nr 521/MON z dnia 15 grudnia 2006 r. w sprawie obszarów stanowisk służbowych kadry pozwoliła sformułować również model kształcenia i doskonalenia, na który składają się studia i kursy kwalifikacyjne umożliwiające pogłębienie wiedzy ogólnej i specjalistycznej (na danym poziomie organizacyjnym) oraz przygotowanie do samodzielnego rozwiązywania problemów związanych z realizacją procesów decyzyjnych na poszczególnych szczeblach.

Ustawa z 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym włączyła uczelnie wojskowe⁴ do powszechnego systemu szkolnictwa wyższego. Stanowią one istotny element edukacji dla bezpieczeństwa i obronności. Uczelnie wojskowe działają na podstawie prawa o szkolnictwie wyższym, będąc jednocześnie – w rozumieniu przepisów o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej – jednostkami wojskowymi. Niezależnie od działalności *stricto* wojskowej wszystkie uczelnie wojskowe prowadzą działalność badawczo-naukową, studia podyplomowe, studia doktoranckie (w akademiach) oraz kursy doskonalenia zawodowego i kursy specjalne, również międzynarodową wymianę studentów, także na rzecz środowiska cywilnego.

Obecny model szkolnictwa wyższego tworzy otwarty system kształcenia w zakresie bezpieczeństwa i obronności, dając możliwości realnej współpracy edukacyjnej i badawczej instytucji bezpieczeństwa z uczelniami wyższymi i ośrodkami naukowo-badawczymi, co ma na celu przede wszystkim poprawę efektywności kształcenia⁵.

Wyzwaniu temu muszą sprostać organizacje edukacyjne, w tym organizacje edukacyjne dla bezpieczeństwa i obronności, podejmując właściwe działania. Skuteczność tych działań będzie zależać od tego, jak dobrze organizacja rozumie swoje otoczenie, reaguje na nie i wpływa.

⁴ Szkolnictwo wojskowe opiera się na 5 uczelniach publicznych nadzorowanych przez Ministerstwo Obrony Narodowej: Akademii Sztuki Wojennej, Wojskowej Akademii Technicznej, Akademii Marynarki Wojennej, Akademii Wojsk Lądowych i Wyższej Oficerskiej Szkole Sił Powietrznych. System kształcenia oficerów jest wspierany przez Uniwersytet Medyczny w Łodzi. Nadzorowane przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji to: Szkoła Główna Służby Pożarniczej w Warszawie oraz Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie.

⁵ *Efektywność* organizacji to miara sprawności i skuteczności organizacji, miara tego, w jakim stopniu osiąga ona odpowiednie cele. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (red.), *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011, s. 23.

W celu określenia charakteru uczelni, organizacji edukacyjnej powołano się na definicje zawarte w ustawie i literaturze przedmiotu.

Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz.U. z 2005 r. Nr 164, poz. 1365. **Organizacja edukacyjna to: uczelnia publiczna – uczelnia utworzona przez państwo reprezentowane przez właściwy organ władzy lub administracji publicznej; uczelnia niepubliczna – uczelnia utworzona przez osobę fizyczną albo osobę prawną niebędącą państwową ani samorządową osobą prawną; podstawowa jednostka organizacyjna** – wydział lub inna jednostka organizacyjna uczelni określona w statucie, prowadząca co najmniej jeden kierunek studiów lub studia doktoranckie przynajmniej w jednej dyscyplinie naukowej.

Organizacja edukacyjna jest to uporządkowany system składający się z pięciu podstawowych elementów i powiązań między nimi. Są nimi: cele organizacji, ludzie, wiedza organizacji i jej struktura, wykorzystywane środki. Organizacja jest systemem otwartym o charakterze społecznym, który funkcjonuje w określonym środowisku oraz kształtowany jest przez podmioty pozostające w jego otoczeniu.

Organizacja publiczna – społeczno-ekonomiczny system, którego podsystemy celów, wartości, psychospołeczny, materialno-techniczny oraz podsystemy struktury, a przede wszystkim podsystem zarządzania oraz relacje ze środowiskiem zewnętrznym **wyróżniają się publicznością**⁶. Takie organizacje to np.: instytucje kierowania państwem, jednostki samorządu terytorialnego, publiczne uczelnie wyższe, dowództwa i jednostki sił zbrojnych. Organizacje te są tworzone i nadzorowane przez władze państwowe lub terytorialne. Na mocy prawa realizują misje i cele określone w tym prawie lub przez założyciela oraz w całości lub częściowo są finansowane ze środków publicznych. Ich działalność jest ściśle powiązana z polityką społeczną prowadzoną przez rząd. Funkcjonują w systemach, np. administracji państwowej, obrony narodowej, szkolnictwa wyższego i realizują cele tych systemów. Podstawowym celem funkcjonowania **jest dobro publiczne**⁷.

Organizacja edukacyjna, aby dostosować się do warunków cywilizacyjnych, powinna być: elastyczna, dynamiczna, wielozadaniowa, zorientowana na naukę, zarządzająca wiedzą, służąca klientom, otwarta i zdolna do zmian⁸. Czynniki te powinny być także uwzględniane w działalności organizacji edukacyjnych bezpieczeństwa i obronności. Okazuje się, że klasyczne organizacje funkcjonalne, w tym organizacje zhierarchizowa-

⁶ B. Kożuch, *Nauka o organizacji*. Wyd. CeDeWu.pl, Warszawa 2007, s. 50.

⁷ Por. S. Sirko (red.), *Zarządzanie organizacjami publicznymi*, AON, Warszawa 2010, s.47.

⁸ P. Grajewski, *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012, s. 12.

ne, nie spełniają wszystkich wymienionych powyżej warunków⁹. Powody, dla których organizacje, instytucje decydują się na reorientację wizji i strategii swojej działalności w ujęciu procesowym, są następujące:

- w większości organizacji nie są opisane i wdrożone procesy zarządzania i realizacji zadań, nikt nie kieruje procesami i nikt nie jest za nie odpowiedzialny,
- w większości organizacji edukacyjnych bezpieczeństwa i obronności nikt nie potrafi skoordynować jednego, całego procesu, wiele osób jest zaangażowanych w procesy, lecz nie ma wyraźnie określonych właścicieli poszczególnych procesów,
- procesy podzielone na fragmenty i wyspecjalizowane struktury są z reguły za mało elastyczne, aby organizacje edukacyjne bezpieczeństwa i obronności mogły reagować na istotne zmiany zewnętrzne,
- brak kontroli efektywności procesów (koszt, jakość, czas),
- stosowane są z reguły tradycyjne metody kształcenia (szkolenia),
- występuje znaczny poziom biurokracji (np. skomplikowany obieg dokumentów czy opis zadań), który utrudnia sprawne działanie¹⁰.

Biurokracja to hierarchiczny układ pozycji urzędowych (o określonych zasadach zwierzchnictwa i podporządkowania), w którym stosunki społeczne są regulowane w całości przez przepisy wewnętrzne oraz ogólne normy prawa¹¹. Wyszczególnienie zasad biurokracji i zobrazowanie obiegu informacji pozwoli na dokładniejsze uzasadnienie, dlaczego takie rozwiązanie może powodować wiele utrudnień, np. opóźnienia w codziennym funkcjonowaniu i realizacji zadań.

Zasady biurokracji są następujące:

- działalność urzędowa jest wyznaczona przez formalne przepisy, regulujące zachowanie urzędników,
- panuje zasada kompetencji, oznaczająca **stały podział obowiązków** i ściśle określony zakres prawa wydawania poleceń,
- obowiązuje **zasada hierarchii urzędowej**: odpowiedzialność urzędników niższej instancji wobec wyższej, z możliwością odwołania i złożenia zażalenia do przełożonych,
- stanowiska i urzędy nie stanowią prywatnej własności tych, którzy je zajmują,

⁹ J. Kuck, *Nowoczesność, efektywność i bezpieczeństwo współczesnej logistyki*, AON, Warszawa 2014, s. 30.

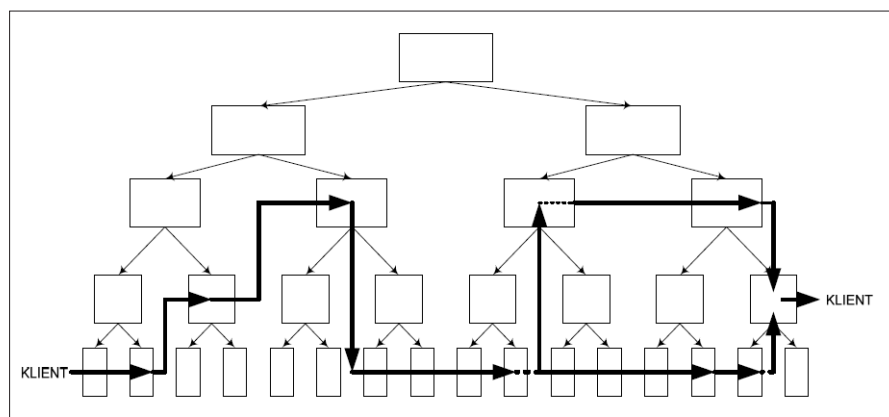
¹⁰ R. Staszkiwicz, *Przymus reformowania*, „CXO – Magazyn Kadry Zarządzającej” 2001, nr 11.

¹¹ M. Weber, *Encyklopedia zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Max_Weber (19.10.2017).

- środki służące wykonywaniu władzy stanowią własność organizacji; urzędnicy mają obowiązek wyliczania się ze sposobu wykorzystywania środków, którymi dysponują,
- **cały proces funkcjonowania organizacji biurokratycznej opiera się na obiegu dokumentów,**
- działalność urzędowa wymaga określonego wykształcenia, nabycia kwalifikacji i specjalizacji w wykonaniu powierzonych funkcji,
- czynności służbowe nie są wykonywane jako praca dodatkowa, zatrudnienie w danej instytucji urzędowej jest traktowane przez urzędnika jako stałe i podstawowe zajęcie¹².

Na rysunku 0.1. przedstawiono obieg informacji (dokumentacji) w strukturze organizacji.

Rysunek 0.1. Przebieg procesu w strukturze organizacji



Źródło: A. Sopińska, *Procesowa organizacja przedsiębiorstwa*, w: *Procesowe podejście w zarządzaniu TQM*, M. Romanowska, M. Trocki (red.), SGH, Warszawa 2004, s. 53

W Plus ratio quam vis consuetudinis. Reforma nauki i akademii w Ustawie 2.0. Projekt założeń do ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym omówiono stan szkolnictwa wyższego, w tym wskazano wady i ograniczenia istniejących rozwiązań w zakresie organizacji uczelni. Stwierdzono, że obecne rozwiązania wykazują:

- nadmierne rozdrobnienie uczelni – duża ilość podstawowych jednostek uczelni organizacyjnych (wydziałów) skutkująca chaosem funkcjonalnym,

¹² A. Sopińska, *Procesowa organizacja przedsiębiorstwa*, w: *Procesowe podejście w zarządzaniu TQM*, M. Romanowska, M. Trocki (red.), SGH, Warszawa 2004, s. 53.

- słaba koordynacja aktywności naukowej, będącą wynikiem małej sterowności uczelni, która z kolei wynika z wadliwych rozwiązań ustrojowych (*academic governance*),
- ograniczona interdyscyplinarność,
- nieefektywna alokacja zasobów przez źle pojmowaną konkurencję (związaną z obowiązującym przez długi czas 35 niefortunnym algorytmem premiującym masowość kształcenia),
- nieefektywne zarządzanie infrastrukturą, w tym nieruchomościami, niepełnym wykorzystaniem potencjału tworzenia centrów usług wspólnych,
- słaba autonomia pracowników naukowych spowodowana nadmierną biurokracją,
- częsty brak zbieżności pomiędzy profilem danej jednostki wewnętrznej (katedry, centrum, zakładu etc.) a profilem naukowym niektórych pracujących w niej osób,
- brak możliwości i bodźców do pozyskiwania środków zewnętrznych na badania oraz do współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym,
- nieefektywny obieg środków pieniężnych, które w zbyt małym zakresie trafiają bezpośrednio do małych komórek (katedr, zakładów), w których prowadzona jest praca naukowa i badania¹³.

W świetle powyższych ustaleń można stwierdzić, że organizacje edukacyjne bezpieczeństwa i obronności stoją przed koniecznością poszukiwania nowych rozwiązań gwarantujących wzrost efektywności działania jako podstawy dalszego funkcjonowania na rynku. Co więcej, uczelnie powinny czerpać ze sprawdzonych rozwiązań i doświadczeń biznesowych.

Misja uniwersytetu jest odmienna od misji przedsiębiorstw zorientowanych na zysk. Nie oznacza to jednak, że wykorzystanie pewnych mechanizmów znanych z organizacji przedsiębiorstw nie okaże się przydatne do tego, aby owa dystynktywna, szczególnie misja uniwersytetu mogła być realizowana skuteczniej¹⁴.

Myśl ta stała się podstawą do przyjęcia głównego problemu badawczego sformułowanego w formie pytania:

Jakich należy dokonać zmian w edukacji bezpieczeństwa i obronności, aby zapewnić procesowe podejście do organizacji kształcenia (nauczania), a tym samym możliwie najwyższy poziom wskazanej edukacji?

¹³ A. Radwan (red.), *Plus ratio quam vis consuetudinis Reforma nauki i akademii w Ustawie 2.0 Projekt założeń do ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym*, Oficyna Allerhanda, Kraków 2017, s. 65.

¹⁴ *Ibidem*, s. 11.

Na tej podstawie przyjęto następującą hipotezę badawczą:

Ocenia się, że organizacje edukacyjne bezpieczeństwa i obronności przy wykorzystaniu podejścia procesowego mogą zwiększyć efektywność swojego działania. W procesowo zorganizowanej edukacji student stanowi punkt odniesienia (najważniejszy element) wszelkich działań w organizacji na wszystkich płaszczyznach. Przypuszcza się, że jeżeli poprawnie zorganizujemy i zdefiniujemy wszystkie procesy istniejące w edukacji bezpieczeństwa i obronności występujące w sferze strukturalnej, ekonomicznej, technologicznej i metodyczno-merytorycznej, to zapewnimy pożądaną efektywność tej edukacji i ograniczymy nakłady finansowe przeznaczone na ten cel.

Optymalnym rozwiązaniem wydaje się podejście procesowe, które integruje czas, jakość i terminowość realizacji zadań, przyczynia się do wzrostu potencjału organizacji między innymi poprzez spłaszczenie struktur i może dotyczyć procesów materialnych i niematerialnych. Najważniejsze zalety podejścia procesowego to:

- odwzorowanie stanu obecnego przebiegu procesów i struktury ich powiązań;
- prezentacja logicznych i czasowych powiązań czynności wykonywanych w ramach procesu, pozwalająca dostrzec krytyczne obszary, takie jak:
 - brak integracji danych, integracji procesów, przejrzystości i efektywności ich realizacji,
 - wielokrotne wykonywanie tych samych funkcji w procesie,
 - zbyt wysokie koszty,
 - fragmentaryczna odpowiedzialność za realizację procesu,
 - brak odpowiedzialności za cały proces,
 - zbyt wiele funkcji niedodających wartości,
 - zbyt duża ilość czasu w procesie, który nie wpływa na dodawanie wartości,
 - częste zmiany jednostek organizacyjnych w ramach jednego procesu;
- przyporządkowanie do kolejnych funkcji procesu osób lub stanowisk odpowiedzialnych za realizację tych funkcji;
- opracowanie systemu mierzenia efektywności procesów;
- ustalenie, jakie informacje podlegają transformacji podczas realizacji procesu;
- opracowanie interfejsów do innych procesów, a więc powiązań z innymi procesami;
- określenie celów projektu, planu realizacji, sposobu wykonania, kontroli i odbioru¹⁵.

¹⁵ J. Kuck, *Nowoczesne technologie w logistyce*, AON, Warszawa 2012, s. 75.

Wdrożenie podejścia procesowego w organizacji edukacyjnej wiąże się z dokonaniem gruntownych zmian głównie w trzech obszarach funkcjonowania organizacji edukacyjnej na rzecz obronności i bezpieczeństwa: organizacji, procesów i ludzi. W praktyce oznacza to budowę organizacji procesowej, która staje się dynamiczna (wrażliwa na otoczenie) poprzez optymalizację procesów rozumianych jako ciąg działań przekształcających pomysły i wysiłki członków organizacji w efekt określony przez klienta¹⁶.

Współczesna organizacja edukacyjna wykorzystuje całe spektrum zasobów materialnych i niematerialnych, przy czym zakłada się, że kluczowym zasobem jest wiedza, a głównymi procesami są: gromadzenie wiedzy i powiększanie kapitału intelektualnego poprzez prowadzenie badań naukowych (proces rozwoju naukowego kadry) i gromadzenie wiedzy i przekazywanie studentom (proces dydaktyczny) w formie spersonalizowanej i skodyfikowanej. Powodzenie edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności zależy od dostępu do zasobów wiedzy, sposobów konfiguracji programów nauczania, doboru kadry, a także organizacji całego procesu, czyli rozwiązań organizacyjnych w sferze strukturalnej, ekonomicznej, technologicznej i metodyczno-merytorycznej.

Struktura organizacyjna powinna wspierać realizację tych zadań i zgodnie z założeniami podejścia procesowego prowadzić do tworzenia wartości z perspektywy rezultatów oczekiwanych przez nabywcę, czyli studenta. Rozpatrywana pod względem cech takich jak: konfiguracja, centralizacja, specjalizacja, formalizacja i standaryzacja, informatyzacja, organizacja edukacyjna powinna:

- ograniczać szczeble hierarchiczne,
- decentralizować uprawnienia i delegować odpowiedzialności za realizację budżetu i efekty na szczeble wykonawcze,
- organizować pracę wokół ciągów działań w ramach procesów, a nie według kryterium podobieństwa funkcji i zadań, wspierać wielopodmiotowy rozwój kompetencji w celu realizacji nowych działań, a nie przypisywać pracownika do stałego zbioru,
- poprzez dokumenty, jak mapa procesów, charakteryzować podmioty uczestniczące w procesach ich powiązania i relacje, wyznaczać zdolność systemu do samoorganizacji i natychmiastowej zmiany jako reakcji na oddziaływanie rynku,
- standaryzacja powinna dotyczyć tylko metod, które zapewnią większą swobodę i sprawność działania.

Tak zbudowana struktura byłaby elastyczna i zapewniłaby dynamizm procesów. Ta elastyczność i dynamika oznaczają, że relacje wewnątrz

¹⁶ P. Grajewski, *Procesowe zarządzanie organizacją...*, s. 23.

organizacji są zrozumiałe, a wewnętrzna struktura procesu dostosowana zostaje do struktury realizowanego kontraktu/zadania. Zmieniają się też pozycje organizacyjne uczestników, dzięki czemu zasoby ludzkie są efektywnie wykorzystywane tam, gdzie w danym momencie są potrzebne, a nie tam, gdzie są formalnie przypisane.

Podając się badań nad aspektami procesowego podejścia do edukacji bezpieczeństwa i obronności, szczególna uwaga autora została skoncentrowana na wybranych procesach występujących w „uniwersalnej” organizacji edukacyjnej bezpieczeństwa i obronności, do których zaliczono procesy:

- **główne** (związane z obsługą klienta zewnętrznego/studenta, a więc kreujące wartość dodaną): oferta programowa, realizacja dydaktyki,
- **pomocnicze** (zbiory uporządkowanych działań wspierających procesy główne): kontrola jakości, obsługa finansowo-księgową, wsparcie techniczne,
- **zarządzania** (mające strategiczny wpływ na generowanie wartości): określenie misji, strategii i zasad działania całej organizacji, monitorowanie efektywności procesów.

Poszukiwanie optymalnych rozwiązań wiąże się z potrzebą zbudowania zintegrowanego systemu projektowania i przetwarzania informacji o przebiegu procesów.

W globalnym otoczeniu, gdzie liczy się szybki przekaz informacji i wiedzy, nowoczesne technologie stanowią niezbędne narzędzie, dzięki któremu można oferować lepsze produkty, dostarczać nowe usługi edukacyjne dopasowane do indywidualnych potrzeb klientów, sprawniejsze funkcjonowanie organizacji (pozyskiwanie nowych klientów i poprawa relacji z klientami). Nauczanie na odległość (e-learning) staje się nowym trendem obok ciągle ważnego mistrza i tradycyjnej zinstytucjonalizowanej szkoły. Dlatego w organizacji edukacyjnej ważna jest również rozbudowa lub wdrożenie platformy e-learningowej, która: stanowi system komunikacji pomiędzy uczestnikami procesu dydaktycznego; pełni funkcję weryfikacyjną i kontrolną na wszystkich szczeblach organizacyjnych; umożliwia zaprojektowanie, realizację i ewaluację określonych przedsięwzięć dydaktycznych.

Do najpopularniejszych platform e-learningowych można zaliczyć platformy Moodle, Ilias¹⁷, Claroline. W doskonaleniu edukacji bezpieczeństwa i obronności wskazane jest poszukiwanie rozwiązań najbardziej efektywnych, w tym łączenie tradycyjnych i nowoczesnych metod kształcenia (szkolenia). Kwestie te będą stanowiły jeden z ważniejszych elementów badań i propozycji zmian w omawianej edukacji.

¹⁷ Np. implementację systemu Ilias w edukacji podejmują m.in. Akademia Morska w Gdyni oraz Akademia Sztuki Wojennej w Warszawie.

Warunkiem powodzenia wdrażanych zmian jest podnoszenie kompetencji wśród pracowników. Wykorzystanie technologii informacyjnych wymaga stałych szkoleń z zakresu obsługi systemów, a w praktyce edukacyjnej z zakresu metodyki prowadzenia zajęć, merytorycznego i graficznego przygotowania materiałów dydaktycznych, wykorzystania nowych narzędzi.

Ostatnia faza przebudowy organizacji to faza doskonalenia procesu, którego celem jest zapewnienie wysokiego poziomu inteligencji procesów poddanych odgórnej regulacji. Procesy cechuje duża wrażliwość na zmiany, ale szybka interwencja w celu wprowadzenia niezbędnych korekt pozwala przywracać ich efektywność. Mierzenie efektywności jest istotne, gdyż wpływa na zachowania pracowników, a także ludzi z zewnątrz.

Procesowe zarządzanie organizacją, którego stałym elementem są pomiar efektywności i doskonalenie procesów, jest nierozdzielnie powiązane z koncepcją budżetu zadaniowego, który jest nowoczesnym instrumentem zarządzania finansami publicznymi umożliwiającym zwiększenie efektywności i skuteczności realizowanych zadań oraz racjonalizację wydatków publicznych. Każdemu zadaniu ujętemu w budżecie zadaniowym określa się cel, sposób realizacji, środki finansowe i harmonogram wskazujący czas wykonania danego zadania wraz ze skutkami finansowymi dla budżetu. Cele powinny być istotne, precyzyjne, konkretne, spójne, mierzalne, określone w czasie oraz realistyczne. Podkreśla się konieczność zgodności celów danej jednostki z celami polityki społeczno-gospodarczej i polityki średniookresowej strategii rozwoju kraju. Ocena realizacji celów i zadań powinna uwzględniać kryterium oszczędności, efektywności i skuteczności. Należy również wskazać jednostki, komórki organizacyjne lub osoby bezpośrednio odpowiedzialne za ich wykonanie oraz zasoby przeznaczone do ich realizacji. Stopień ich realizacji mierzony jest za pomocą szczegółowo opisanych mierników. Ocenie poddane jest również ryzyko oparte na miernikach bazowych i planowane na rok bieżący i dwa kolejne lata.

Realizacja celów wraz z racjonalnym spożytkowaniem środków finansowych określonych przez budżet zadaniowy czy strategię organizacji wymaga zastosowania nowoczesnych form zarządzania. **Edukacja dla bezpieczeństwa i obronności w ujęciu procesowym** jest propozycją, która zapewnia zestaw środków do podnoszenia efektywności, sprawności gospodarowania, budowania silnych pozycji konkurencyjnych i uzyskiwania korzyści ekonomicznych. Proces jest nakierowany na realizację celu, jakim jest satysfakcja klienta. Procesowa organizacja edukacyjna to zrównoważony system łączący dynamikę (procesy gospodarcze) i strukturę (podział funkcjonalny). Umiejętne ich połączenie i dopasowanie

wanie do uwarunkowań tworzonych przez otoczenie bliższe i dalsze decyduje o powodzeniu organizacji.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwolą ocenić uwarunkowania i stan edukacji dla bezpieczeństwa i obronności w naszym kraju oraz zaproponować zmiany w organizacji tej edukacji, zwłaszcza w ujęciu procesowym, zapewniające możliwie najwyższą jej efektywność.

Efekty tych działań badawczych zostały uporządkowane i opisane w trzech rozdziałach.

W pierwszym rozdziale przedstawiono wyniki badań obejmujące zagadnienia związane z identyfikacją edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności oraz rolę organizacji edukacyjnych realizujących zadania na rzecz tej edukacji. W sposób szczegółowy przedstawiono wyniki dociekań naukowych przybliżające istotne czynniki i procesy oddziałujące na bezpieczeństwo i obronność, uwarunkowania prawne, społeczne i gospodarcze mające wpływ na jakość i treść oferty edukacyjnej w zakresie bezpieczeństwa i obronności, a także charakterystykę organizacji edukacyjnych.

W drugim rozdziale przedstawiono ocenę obecnego stanu edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności w Polsce. Zdefiniowano organizację edukacyjną i istotę jej funkcjonowania, następnie omówiono podstawy teoretyczne podejścia procesowego jako propozycji doskonalenia edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności. Określono stan obecny edukacji w tym zakresie. Przedstawione wyniki badań miały na celu określenie, jaki jest stan, głównie w sferze niedomagań, edukacji bezpieczeństwa i obronności w Polsce i jakie czynniki warunkują jej funkcjonowanie?

Trzeci rozdział zawiera propozycje zmian w edukacji bezpieczeństwa i obronności w ujęciu procesowym. Przedstawiono w nim rozwiązania w edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności, propozycję modelu procesowej organizacji edukacyjnej bezpieczeństwa i obronności, a także kierunki możliwych rozwiązań w zakresie funkcjonowania organizacji edukacyjnej bezpieczeństwa i obronności.

Każdy rozdział zamykają wnioski podsumowujące opisane zagadnienia. Stanowią one również podstawę do sformułowania wniosków końcowych niniejszej monografii.

Istota edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności oraz rola organizacji edukacyjnych świadczących usługi edukacyjne na rzecz bezpieczeństwa i obronności

1.1. Bezpieczeństwo – istota, czynniki i procesy wpływające na bezpieczeństwo

W obecnej rzeczywistości coraz więcej uwagi poświęca się badaniom nad bezpieczeństwem w ujęciu teoretycznym i praktycznym. Bezpieczeństwo jest pojęciem złożonym i wieloznacznym. Jak twierdzi Andrzej Czupryński, podstawą definiowania bezpieczeństwa jest jego postrzeganie oparte na naukowych i rzeczywistych przesłankach. Postrzeganie bezpieczeństwa jest zawsze subiektywne, gdyż zależy od stanu psychicznego jednostki, jej oczekiwań i wymagań określonych uwarunkowaniami kulturowymi i cywilizacyjnymi, w których ta jednostka funkcjonuje. Definiowanie to w pewnym sensie standaryzacja bezpieczeństwa, gdyż wynika ze stosowania i postrzegania tych samych norm kulturowych i prawnych wobec każdego człowieka, bez względu na jego pochodzenie, zamieszkanie czy status społeczny. „W istocie chodzi o człowieka, a głównie o to, by współtworzony świat był podobnie bezpieczny dla wszystkich ludzi”¹.

1.1.1. Bezpieczeństwo – różne ujęcia

Literatura dysponuje bogatym zasobem definicji bezpieczeństwa. Analiza dostępnych opracowań pozwoliła na wyłonienie określić najczęściej wykorzystywanych dla wyjaśnienia bezpieczeństwa. Są to poczucie, stan, zagrożenie, potrzeba, brak zagrożenia, proces, pewność. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę zgłębienia istoty bezpieczeństwa w odniesieniu do tych wyznaczników, uwzględniając fakt, że w de-

¹ A. Czupryński, B. Wiśniewski, J. Zboina (red.), *Bezpieczeństwo, teoria, badania, praktyka*, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Józefów 2015, s. 5–8.

finicjach występują komplementarnie i tak przyczyniają się do pełniejszego zrozumienia badanego zagadnienia bezpieczeństwa.

Bezpieczeństwo jako wartość

Takie rozumienie bezpieczeństwa odnajdziemy w definicji Witolda Tulibackiego, który uważa, że „bezpieczeństwo stanowi konfigurację: sytuacji, zdarzeń, faktów, stanów rzeczy niezależnych i zależnych od ludzi, bezpieczeństwo poprzedza inne wartości, ale samo jest jedną z wartości podstawowych, spełniając rolę instrumentalną dla powstawania i istnienia wartości materialnych i duchowych”².

Wartość to „wyobrażenie jawne lub ukryte tego, co powinno być preferowane, to wyobrażenie, które wywiera wpływ na wybór spośród możliwych sposobów postępowania czy środków w celu działania”³. Wartości wyznaczają kierunki postępowania w życiu, mówią o tym, co jest dobre, a co za złe. Określenia dobry i zły stanowią podstawę wartościowań. System wartości może różnić się ze względu na światopogląd, jaki jednostka prezentuje. Niemniej jednak jednostki przynależne do danej kultury jednakowo cenią sobie pewne wartości, są to między innymi: zdrowie, bezpieczeństwo, pokój⁴.

Leszek Krzyżanowski wartością nazywa wytwór odczuć, przeświadczeń lub przekonań jakiegoś podmiotu: jednostki ludzkiej, grupy społecznej, innej społeczności, wspólnoty kulturowej lub społeczeństwa globalnego, o tym, co w rzeczywistości przyrodniczej i psychospołeczno-kulturowej jest pozytywnie oceniane i uznawane za godne pożądanego i dążeń⁵.

Bezpieczeństwo definiowane jest w ujęciu pozytywnym i negatywnym. Podejście negatywne opiera się na postrzeganiu bezpieczeństwa jako przeciwieństwa zagrożeń, a podejście pozytywne opisuje bezpieczeństwo i wskazuje kierunek jego rozwoju, wskazuje na wytwory kultury, wartości i symboli. Zbiór usankcjonowanych i powszechnie przestrzeganych norm etycznych chroni człowieka i grupy społeczne przed zagrożeniami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Według Arystotelesa trwałe wartości mają moc przewycięzania zagrożeń, stanowią formułę, według której człowiek buduje określony model bezpieczeństwa, kształtuje harmonijność relacji międzyludzkich. Jego celowym działaniem jest

² W. Tulibacki, *Etyczne aspekty bezpieczeństwa na tle pewnych „statycznych” cech natury ludzkiej*, w: R. Rosa (red.), *Edukacja dla bezpieczeństwa i pokoju w jednoczącej się Europie. Teoria i jej zastosowanie*, WSR-P, Siedlce-Chlewicka 1999, s. 33.

³ U. Tataj-Puzyna, *Wartości w życiu człowieka – wartość macierzyństwa*, „Kwartalnik Naukowy” 2014, nr 1(17), s. 50–53.

⁴ Ibidem.

⁵ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, WN PWN, Warszawa 1992, s. 143.

realizacja norm gwarantujących trwanie, przetrwanie i prolongowanie życia. Według Janusza Świniarskiego są to sprawiedliwość, równość i uznanie godności podmiotu w każdej formie istnienia⁶.

Bezpieczeństwo rozważane w kategoriach systemu wartości etycznych jest formą istnienia obecnego i przyszłego, którą tworzą ludzie, jest wypośrodkowanym stadium rywalizacji sił dobra (pokoju) i zła (wojny)⁷. Albert Schweitzer również podkreślał bezwzględną wagę postaw moralnych i etycznego przekonania o konieczności urzeczywistnienia stanu pokoju. Nawet najdoskonalsze normy prawne, w które wierzył Emanuel Kant, nie są w stanie zapewnić bezpieczeństwa, jeżeli nie ma w społeczeństwie dobrze zakorzenionych norm etycznych, wewnętrznej duchowej i moralnej motywacji⁸.

Bezpieczeństwo jako stan

Pierwotnie bezpieczeństwo określone zostało jako **stan** (łac. *sine cura*): „stan niezagrożenia, spokoju, pewności, stan i poczucie pewności, wolność od zagrożeń, strachu lub ataku”⁹. Szwajcarski politolog Daniel Frei wyróżnia następujące stany:

- „stan braku bezpieczeństwa, kiedy występuje zagrożenie i jego postrzeżenie jest prawidłowe,
- stan obsesji pojawia się wtedy, gdy nieznaczne zagrożenie jest postrzegane jako duże,
- stan fałszywego bezpieczeństwa ma miejsce wówczas, gdy zagrożenie zewnętrzne jest poważne, a postrzegane bywa jako niewielkie,
- stan bezpieczeństwa występuje wtedy, gdy zagrożenie zewnętrzne jest nieznaczne, a jego postrzeżenie prawidłowe”¹⁰.

Bezpieczeństwo jako proces

W wielu opracowaniach podkreśla się, że bezpieczeństwo to nie tylko stan, ale i proces, czyli ciągłą działalność jednostek, społeczności lokalnych, państw czy organizacji międzynarodowych w tworzeniu pożąda-

⁶ J. Świniarski, *O naturze bezpieczeństwa*, Wyd. ULMAK, Warszawa–Pruszków 1997, s. 117.

⁷ K. Drabik, *Zagadnienia ontologiczne wojny, bezpieczeństwa i pokoju w poglądach wybranych myślicieli*, Difin, Warszawa 2011, s. 118.

⁸ Ibidem, s. 141.

⁹ J. Stańczyk, *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, ISP PAN, Warszawa 1996, s. 8.

¹⁰ R. Jakubczak, J. Flis (red.), *Bezpieczeństwo narodowe Polski w XXI wieku. Wyzwania i strategie*, Bellona, Warszawa 2006, s. 14.

nego stanu bezpieczeństwa¹¹. Stanisław Koziej twierdzi, że to bardziej praktyczne podejście, odzwierciedlające naturalny, dynamiczny charakter zjawiska bezpieczeństwa. „W tym sensie bezpieczeństwo danego podmiotu to ta dziedzina jego aktywności, której treścią jest zapewnianie możliwości przetrwania (egzystencji) i swobody realizacji własnych interesów w niebezpiecznym środowisku, w szczególności poprzez wykorzystywanie szans (okoliczności sprzyjających), stawianie czoła wyzwaniom, redukcjonowanie ryzyka oraz przeciwdziałanie (zapobieganie i przeciwstawianie się) wszelkiego rodzaju zagrożeniom dla podmiotu i jego interesów”¹².

Z takim podejściem dyskutuje Bogdan Szulc, który twierdzi, że bezpieczeństwo nie może być jednocześnie stanem i procesem i wyjaśnia, że stan może być zmienny, zależny od wielu czynników. Traktuje bezpieczeństwo jako stan bytów (ludzi, społeczności, struktur oraz obiektów), który pozwala na przetrwanie, pewność, rozwój i swobodę funkcjonowania we wszystkich dziedzinach ludzkiej aktywności. Stan ten jest zmienny w czasie i przestrzeni w zależności od rozwijających się lub znikających zagrożeń (tę zmienność niektórzy nazywają procesem)¹³.

Bezpieczeństwo jako potrzeba

W tym podejściu również odzwierciedlony zostaje dwoisty charakter omawianego zjawiska bezpieczeństwa jako stan braku czegoś, proces, czyli dążenie, motywacja do jego zaspokojenia.

Potrzeba definiowana w *Wielkiej encyklopedii powszechnej* to odczuwany przez jednostkę stan braku, co w związku ze strukturą organizmu, indywidualnym doświadczeniem oraz miejscem jednostki w społeczeństwie jest niezbędne do utrzymania jej przy życiu, umożliwienia jej rozwoju, zachowania gatunku określonej roli społecznej¹⁴. Potrzeba to stan braku czegoś i jednocześnie czynnik motywujący do działania w celu zmiany tego stanu. Potrzeba jest przyczyną i przesłanką wszelkich zachowań ludzkich.

Thomas Hobbes twierdził, że działania człowieka motywowane są realizacją dwóch przeciwstawnych sobie potrzeb: potrzeby zachowania istnienia poprzez stosowanie przemocy, prowadzenie wojny i potrzeby osobistej wolności, czyniąc wszystko, co mu służy, nieograniczonej normami etycznymi czy prawnymi. Zapewnienie istnienia, innymi słowy

¹¹ E. Nowak, M. Nowak, *Zarys teorii bezpieczeństwa narodowego*, Difin, Warszawa 2011, s. 14.

¹² S. Koziej, *Bezpieczeństwo: istota, podstawowe kategorie i historyczna ewolucja*, „Polityczno-Strategiczne Aspekty Bezpieczeństwa”, II-2001, nr 18, s. 20.

¹³ B. Szulc, *Bezpieczeństwo i obronność*, „Kwartalnik Bellona” 2015, nr 4, s. 42.

¹⁴ *Wielka encyklopedia powszechna*, t. 22, PWN, Warszawa 2004, s. 152.

poczucia bezpieczeństwa trwania, przetrwania, stało się priorytetem i człowiek rezygnował z części swej wolności na rzecz zorganizowanego państwa i prawa, które wytyczały granice swobodnego działania¹⁵.

Według Zygmunta Freuda, człowiek, kierując się potrzebą miłości, dąży do budowy relacji emocjonalnych i przejawia zachowania prospołeczne, tłumiąc w sobie egoistyczne i destrukcyjne impulsy. Więzy uczuciowa, uczucie przywiązanie i szacunek do drugiej osoby to niebezpośrednie mechanizmy psychologiczne warunkujące spójność wspólnoty, poczucie więzi, identyfikację jednostki z grupą, a w konsekwencji redukujące napięcia i antagonizmy, tym samym zapewniające bezpieczeństwo¹⁶.

Amerykański psycholog Abraham Maslow, opracowując hierarchię potrzeb człowieka, potrzebę bezpieczeństwa (pewności, stabilności, oparcia, opieki, wolności od strachu, lęku i chaosu) umieścił na drugim miejscu, tuż po potrzebach fizjologicznych¹⁷. Ta stała hierarchia potrzeb decyduje o kolejności ich zaspokajania. Potrzeby umiejscowione wyżej będą realizowane dopiero wtedy, gdy zostaną zaspokojone potrzeby niższego szczebla (zob. rysunek 1.1).

Rysunek 1.1. Bezpieczeństwo w hierarchii potrzeb człowieka na podstawie teorii motywacji A. Maslowa



Źródło: <http://www.nowastrategia.org.pl/bezpieczenstwo-jego-istota/> (14.10.2014)

¹⁵ K. Drabik, *Zagadnienia ontologiczne wojny, bezpieczeństwa i pokoju w poglądach wybranych myślicieli*, Difin, Warszawa 2011, s. 14.

¹⁶ Ibidem, s. 47.

¹⁷ P. Kmiecik, *Modele bezpieczeństwa międzynarodowego w oparciu o wybrane teorie*, [11.04.2014], <http://www.nowastrategia.org.pl/bezpieczenstwo-jego-istota/> (14.10.2014).

Czesław Bywalec i Leszek Rudnicki dzielą potrzeby na pierwotne i pochodne. W ich klasyfikacji bezpieczeństwo to potrzeba pierwotna wywołująca reakcje ochronne, instynkt ochrony, organizację instytucji bezpieczeństwa¹⁸.

Ryszard Zięba klasyfikuje bezpieczeństwo jako potrzebę podmiotową i egzystencjalną. Bezpieczeństwo jako potrzeba podmiotowa dotyczy różnego rodzaju podmiotów, od jednostek poczynając, po wielkie grupy społeczne (państwa, społeczeństwa, narody, system międzynarodowy). Bezpieczeństwo jako potrzeba egzystencjalna ma charakter złożony i obejmuje zaspokojenie takich potrzeb szczegółowych, jak: trwanie przetrwanie/samozachowanie), całość, tożsamość (identyczność), niezależność, spokój, posiadanie oraz pewność funkcjonowania i rozwoju¹⁹.

Bezpieczeństwo jako pewność

Według Stanisława Kozieję bezpieczeństwo obejmuje zaspokojenie oprócz potrzeb istnienia, przetrwania, całości, tożsamości, niezależności, spokoju, posiadania, także potrzebę pewności rozwoju²⁰.

Jerzy Stańczyk określa dwa podstawowe składniki bezpieczeństwa: gwarancje nienaruszalnego przetrwania danego podmiotu i swobody jego rozwoju²¹. Zapewnienie nienaruszalnego przetrwania, czyli fizycznego trwania, jest podstawą bezpieczeństwa i warunkiem koniecznym dla rozwoju, który powinno się rozumieć jako dorównywanie danego podmiotu w postępie cywilizacyjnym innym otaczającym podmiotom, czyli jako zachowanie równowagi z otoczeniem. Równowaga stanowi również podstawę i cel w ekonomicznych teoriach zarządzania organizacją zrównoważonego rozwoju i zarządzania procesami biznesowymi.

Bezpieczeństwo jako nienaruszalne przetrwanie i swoboda rozwoju to pewność obiektywna i subiektywna. Oznacza to, że głównym zadaniem organizacji bezpieczeństwa jest osiągnięcie pewności lub minimalizacja niepewności²². Bezpieczeństwo można więc określić jako pewność istnienia i przetrwania, stanu posiadania oraz funkcjonowania i rozwoju podmiotu. Pewność jest wynikiem nie tylko braku zagrożeń (ich niewystępowania lub eliminowania), ale powstaje także wskutek kreatywnej

¹⁸ C. Bywalec, L. Rudnicki, *Podstawy ekonomii konsumpcji*, Wyd. AE, Kraków 1999, s. 18.

¹⁹ R. Zięba, *O tożsamości nauk o bezpieczeństwie*, „Zeszyty Naukowe AON” 2012, nr 1(86), s. 8.

²⁰ S. Koziej, *Między piekłem a rajem. Szare bezpieczeństwo na progu XXI wieku*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 2006, s. 7.

²¹ E. Nowak, M. Nowak, *Zarys teorii bezpieczeństwa...*, s. 16.

²² Ibidem.

działalności danego podmiotu i jest zmienna w czasie, czyli ma naturę procesu społecznego²³.

Bezpieczeństwo jako brak zagrożenia

Franz-Xaver Kaufmann zagrożenie określa jako „możliwość wystąpienia jednego negatywnie wartościowanego zjawiska”²⁴. Zagrożenie zawiera w sobie dwa komponenty: obiektywny – odnoszący się do zjawisk powodujących stan niepewności, czyli takich, które tworzą rzeczywiste zagrożenia; a także subiektywny – dotyczący sfery odczuwania i percepcji zjawisk, które są uznawane za niebezpieczne²⁵. „Percepcja zagrożenia, niezależnie od tego, czy jest błędna, czy prawidłowa, przekłada się na bezpieczeństwo. Nawet przy założeniu niewłaściwego rozpoznania zagrożenia lub też jego całkowitej imaginacji, zagrożenie mimo wszystko istnieje i wpływa na końcową ocenę stanu bezpieczeństwa”²⁶. Za przykład może posłużyć tutaj wprowadzenie stanu wojennego w Polsce 13 grudnia 1981 roku. Ocena zagrożenia i decyzji miała – i ciągle ma – wymiar nie tylko subiektywny (społeczny, postrzegalny), lecz również obiektywny (racjonalny, specjalistyczny)²⁷. Zagrożenia w XX wieku i wcześniej (wyścig zbrojeń, konflikty zbrojne czy napięcia wewnątrz państw bloku wschodniego) były więcej niż odczuwalne, a tym samym łatwiejsze w ocenie i wartościowaniu, bardziej obiektywne. W zagrożeniach XXI wieku w większej mierze występuje komponent subiektywny. Mieszkańcy globu obawiają się wydarzeń, w których trudno określić wroga (terroryzm, kryzysy ekonomiczne, katastrofy ekologiczne). Należy zwrócić uwagę, że dotychczasowe niebezpieczeństwa nie zniknęły, ale obok nich pojawiły się zupełnie nowe, np. cyberterroryzm czy zagrożenia ekologiczne²⁸.

²³ R. Zięba, *O tożsamości nauk o bezpieczeństwie...*, s. 11.

²⁴ R. Zięba, *Pojęcie i istota bezpieczeństwa państwa w stosunkach międzynarodowych*, „Sprawy Międzynarodowe” 1989, nr 10, s. 49.

²⁵ J. Prońko, *System kierowania reagowaniem kryzysowym w sytuacjach nadzwyczajnych zagrożeń dla ludzi i środowiska*, [rozprawa doktorska], AON, Warszawa 2001, s. 50; cyt. za: A. Sekściński, *Polityczne uwarunkowania bezpieczeństwa wewnętrznego Polski w XXI wieku*, FSAP, 2010, http://www.fsap.pl/documents/publications/Referat_Polityczne_uwarunkowania_bezpiecze%C5%84stwa_wewn_Polski_w_XXI_wieku.pdf (16.11.2014).

²⁶ M. Brzeziński, *Kategoria bezpieczeństwa*, w: S. Sulowski, M. Brzeziński (red.), *Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa. Wybrane zagadnienia*, DW Elipsa, Warszawa 2009, s. 26; A. Sekściński, *Polityczne uwarunkowania...*

²⁷ M. Izbicka (red.), *Polityczno-prawne aspekty walki politycznej i konfliktów społecznych w Polsce w latach 1980–1983*, PW, Wrocław 1994; cyt. za: A. Sekściński, *Polityczne uwarunkowania...*, s. 3 (16.11.2014).

²⁸ M. Brzeziński, *Kategoria bezpieczeństwa...*, s. 24.

Współczesne zagrożenie bezpieczeństwa określa się jako potencjalne lub istniejące zjawiska, sytuacje bądź działania godzące w wartości i interesy narodowe, stwarzające niebezpieczeństwo dla: życia i zdrowia, warunków bytu, mienia i środowiska oraz destrukcji (destabilizacji) organizacji życia społecznego i państwowego, a także zniweczenia (osłabienia) możliwości rozwoju²⁹.

Odzwierciedleniem tak szerokiego podejścia do bezpieczeństwa i zagrożeń są strategie bezpieczeństwa i obronności poszczególnych państw. Można w nich zidentyfikować następujące zagrożenia bezpieczeństwa: terroryzm międzynarodowy, państwa upadłe i upadające, proliferacja broni masowego rażenia, konflikty regionalne, transnarodowa przestępczość zorganizowana, inne zagrożenia w cyberprzestrzeni, ekologiczne³⁰.

W ocenie niektórych teoretyków podstawowe uwarunkowania bezpieczeństwa wynikają z natury świata, jego zmienności, nieprzewidywalności i zaskoczenia. Pozwala to sformułować następujące zasady, na których powinno bazować bezpieczeństwo:

- bezpieczeństwo to dynamiczny stan podlegający ciągłym zmianom. Traktowanie bezpieczeństwa jako pewnika i osiągnięty cel prowadzi do tragedii;
- konieczność wyeliminowania wszelkich hipotez i przepowiedni. Budując przyszłość należy korzystać z doświadczeń przeszłości;
- konieczność kreowania bezpieczeństwa, a nie reagowania na zaistniałe zagrożenia³¹.

Pewne uogólnione pojmowanie bezpieczeństwa wyrażono w *Słowniku terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*. Stwierdzono w nim, że bezpieczeństwo to „stan, który daje poczucie pewności, i gwarancje jego zachowania oraz szansę na doskonalenie. Jedną z podstawowych potrzeb człowieka. Jest to sytuacja odznaczająca się brakiem ryzyka utraty czegoś, co człowiek szczególnie ceni, na przykład: zdrowia, pracy, szacunku, uczuć, dóbr materialnych. Wyróżnia się m.in. bezpieczeństwo globalne, regionalne, narodowe; bezpieczeństwo militarne, ekonomiczne, polityczne, publiczne, wewnętrzne, społeczne; bezpieczeństwo fizyczne, psychiczne, socjalne; bezpieczeństwo strukturalne i personalne”³².

²⁹ J. Nowicka, *Współczesne zagrożenia bezpieczeństwa narodowego*, „Doctrina. Studia Społeczno-Polityczne” 2015, nr 12, s. 112.

³⁰ A. Podraza (red.), *Cyberterroryzm zagrożeniem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2013, s. 27.

³¹ Ibidem, s. 52–53.

³² J. Kaczmarek, W. Łepkowski, B. Zdrodowski (red.), *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 2008, s. 14.

1.1.2. Struktura bezpieczeństwa

Barry Buzan, współtwórca szkoły kopenhaskiej, w pracy *People, States and Fear. The National Security Problem in International Relations* (1983), wyróżnił trzy poziomy bezpieczeństwa w aspekcie podmiotowym: jednostek, państw i systemów międzynarodowych, a także pięć wymiarów przedmiotowych: polityczny, gospodarczy, wojskowy, społeczny i ekologiczny. Pojęcie bezpieczeństwa zostało dostosowane do zmieniającej się rzeczywistości międzynarodowej i objęło swym zakresem zjawiska i zagrożenia, które tradycyjnie były poza sferą bezpieczeństwa³³.

W literaturze przedmiotu bezpieczeństwo podzielone jest także na dwie główne kategorie: bezpieczeństwo personalne i strukturalne. Bezpieczeństwo personalne odnosi się do tworzenia człowiekowi (osobie, jednostce ludzkiej) „takich wielorakich warunków egzystencji, które, jeśli zostaną przez niego odpowiednio skonsumowane, zapewnią mu pełny rozwój osobowy – samorealizację”³⁴. Bezpieczeństwo strukturalne to obszar instytucjonalny i organizacyjny życia społecznego na wszystkich poziomach lokalnym, państwowym, regionalnym i międzynarodowym. „Jego istota polega na takim ukierunkowaniu działalności wszystkich instytucji życia społecznego, właściwych dla wielorakich jego wymiarów, aby ich działanie, a przede wszystkim jego efekty, gwarantowały bezpieczeństwo personalne”³⁵.

Koncepcję *human security*, czyli bezpieczeństwa jednostki (osoby ludzkiej), upowszechnił Raport Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) z 1994 roku³⁶.

Autorzy raportu zidentyfikowali cztery podstawowe własności bezpieczeństwa człowieka. Są to:

- bezpieczeństwo jest pojęciem uniwersalnym, ponieważ dotyczy wszystkich ludzi na całym świecie, niezależnie od miejsca zamieszkania,
- wszystkie wymiary bezpieczeństwa są wzajemnie powiązane,
- łatwiej zapewnić bezpieczeństwo przez profilaktykę i zapobieganie niż późniejszą interwencję i niwelowanie skutków jego naruszenia,
- obiektem zainteresowania jest człowiek, a nie państwo.

W koncepcji *human security* wskazuje się również na siedem rodzajów bezpieczeństwa istotnych z perspektywy jednostki, bezpieczeństwo

³³ A. Podraza (red.), *Cyberterroryzm zagrożeniem XXI wieku...*, s. 27.

³⁴ K. Kołodziejczyk, *Bezpieczeństwo. Kontekst personalno-aksjologiczny*, „Zeszyty Naukowe WOSWL” 2009, nr 1, s. 134

³⁵ Ibidem.

³⁶ Human Development Report. New Dimensions of Human Security, UNDP 1994.

ekonomiczne, żywnościowe, zdrowotne, ekologiczne, fizyczne, społeczne (więzi społeczne) i polityczne.

Andrzej Urbanek zauważa, że koncepcja *human security* nie jest alternatywą dla teorii i praktyki bezpieczeństwa narodowego. Bezpieczeństwo człowieka jak i bezpieczeństwo państwa to dziedziny komplementarne. Nie sposób mówić o bezpieczeństwie państwa, gdy brak jest poczucia bezpieczeństwa u jego obywateli, i odwrotnie³⁷.

Według Bolesława Balcerowicza istotę bezpieczeństwa stanowią dwa składniki: gwarancja nienaruszonego przetrwania i gwarancja możliwości rozwoju. Autor ten samo bezpieczeństwo postrzega w dwóch aspektach – wewnętrznym i zewnętrznym, oraz w czterech wymiarach: jednostkowym, grupowym, narodowym i międzynarodowym³⁸. Podaje on również inne kryteria podziału bezpieczeństwa, dzieląc je na przedmiotowe, podmiotowe, przestrzenne i ze względu na sposób zorganizowania:

- podmiotowe: narodowe i międzynarodowe;
- przedmiotowe: polityczne, wojskowe, gospodarcze, społeczne, kulturowe, ekologiczne i informacyjne;
- przestrzenne: lokalne, subregionalne, regionalne, ponadregionalne, globalne; czasu: stan bezpieczeństwa i procesy bezpieczeństwa;
- sposobu organizowania: unilateralne (hegemonizm, izolacjonizm, neutralność, niezaangażowanie) i multilateralne (sojusze, bezpieczeństwo zbiorowe, bezpieczeństwo kooperacyjne)³⁹.

Uwzględniając powyższą typologię bezpieczeństwa w dalszej części podrozdziału przedstawiono krótką ich charakterystykę, skupiając uwagę na podmiotowym i przedmiotowym ujęciu bezpieczeństwa.

Bezpieczeństwo narodowe, nazywane również bezpieczeństwem państwa, to jedna z podstawowych funkcji każdego podmiotu. Oznacza przeciwstawianie się wszelkim zagrożeniom zewnętrznym oraz wewnętrznym dla istnienia oraz rozwoju narodu i państwa.

Ryszard Jakubczak i Józef Flis bezpieczeństwo narodowe określają jako najwyższą egzystencjalną potrzebę i wartość narodową oraz priorytetowy cel państwa dla zapewnienia przetrwania, ochrony i obrony dziedzictwa narodowego, wartości i interesów narodowych przed istniejącymi i potencjalnymi zagrożeniami oraz tworzenie warunków pomyślnego życia i rozwoju obecnemu i przyszłym pokoleniom Polaków⁴⁰.

³⁷ A. Urbanek, *Ludzki wymiar bezpieczeństwa*, w: A. Urbanek (red.), *Wybrane problemy bezpieczeństwa. Dziedziny bezpieczeństwa*, Słupsk 2013, s. 50.

³⁸ B. Balcerowicz, *Bezpieczeństwo polityczne Rzeczypospolitej Polskiej*, AON, Warszawa 2004, s. 51.

³⁹ *Ibidem*.

⁴⁰ Red. R. Jakubczak, J. Flis, *Bezpieczeństwo narodowe Polski w XXI wieku...*, s. 7.

Państwo w trosce o własne bezpieczeństwo narodowe ustala zbiór wartości wewnętrznych, które jego zdaniem powinny być chronione przed zagrożeniami. Należą do nich:

- przetrwanie (biologiczne przeżycie ludności, narodu jako grupy etnicznej oraz państwa jako niezależnej jednostki politycznej),
- integralność terytorialna,
- niezależność polityczna (w aspekcie ustrojowym, samowładności i swobody afiliacji),
- jakość życia, na którą składają się standard życia, szczybel rozwoju społeczno-gospodarczego, zakres praw i swobód obywatelskich, system kulturalny, stan środowiska naturalnego, możliwości i perspektywy dalszego rozwoju⁴¹.

Wartości te wyznaczają żywotne interesy państwa w zakresie bezpieczeństwa i stanowią podstawę określenia narodowej polityki bezpieczeństwa⁴².

Aktualna polityka bezpieczeństwa Polski określona jest w *Strategii Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*. Dokument ten powstały na bazie zebranych doświadczeń, odnosi się do zapisów *Konstytucji RP*, *Koncepcji strategicznej Sojuszu Północnoatlantyckiego (NATO)* i *Europejskiej strategii bezpieczeństwa*.

Z zapisów *Strategii Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej* wynika, że zapewnienie bezpieczeństwa narodowego polega na stwarzaniu warunków do realizacji interesów narodowych i osiągnięcia celów strategicznych⁴³. Do interesów narodowych w dziedzinie bezpieczeństwa należą:

- dysponowanie skutecznym narodowym potencjałem bezpieczeństwa zapewniającym gotowość i zdolność do zapobiegania zagrożeniom,
- silna pozycja międzynarodowa Polski,
- ochrona indywidualna i zbiorowa obywateli przed zagrożeniami dla ich życia i zdrowia oraz przed naruszeniem, utratą lub degradacją istotnych dla nich dóbr (materialnych i niematerialnych),
- zapewnienie swobody korzystania przez obywateli z wolności i praw, bez szkody dla bezpieczeństwa innych osób i bezpieczeństwa państwa, oraz zapewnienie tożsamości narodowej i dziedzictwa kulturowego,
- zapewnienie trwałego i zrównoważonego rozwoju potencjału społecznego i gospodarczego państwa, ze szczególnym uwzględnieniem

⁴¹ K. Gołaś, *Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe*, [27.06.2013], <http://geopolityka.net/bezpieczenstwo-narodowe-i-miedzynarodowe/> (15.10.2014).

⁴² Ibidem.

⁴³ *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, BBN, Warszawa 2014, s. 10 (w dalszej części pracy będzie stosowany skrót: *SBN RP* 2014).

ochrony środowiska naturalnego oraz warunków życia i zdrowia ludności jako podstawy bytowania⁴⁴.

Z powyższego układu interesów wynikają odpowiadające im cele strategiczne w dziedzinie bezpieczeństwa. Cel strategiczny – doskonalenie zintegrowanego systemu bezpieczeństwa narodowego – dla organizacji edukacyjnych oznacza współpracę uczelni wojskowych, cywilnych, a także przemysłu w zakresie badań i rozwoju oraz kształcenia. W pracy wymieniono te najważniejsze, które bezpośrednio określają cele i zadania dla edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności:

- cel rozwoju potencjału obronnego i ochronnego adekwatnego do potrzeb i możliwości państwa oraz zwiększenie jego interoperacyjności w ramach NATO i UE dla edukacji oznacza przekazywanie aktualnych treści na temat zagrożeń i warunków światowego rozwoju, dostosowanie struktur i organizacji edukacji tak, aby mogła się rozwijać w globalnym systemie politycznym i społeczno-gospodarczym,
- cele strategiczne rozwijania bliskiej współpracy ze wszystkimi sąsiadami oraz budowania partnerskich relacji z innymi państwami, w tym służących zapobieganiu i rozwiązywaniu konfliktów i kryzysów międzynarodowych, wyznaczają dla edukacji zadanie kształtowania odpowiednich postaw prospołecznych, otwartości na innych, tolerancji i działania w grupie, umiejętności korzystania z różnorodności poglądów, kultur,
- cel promowania na arenie międzynarodowej zasad prawa międzynarodowego oraz uniwersalnych wartości, takich jak: demokracja, prawa człowieka i wolności obywatelskie, a także podnoszenie w polskim społeczeństwie świadomości praw człowieka i obywatela, dla edukacji to zadanie wpajania tych wartości: wolności, praw człowieka, obowiązku przyjmowania na siebie odpowiedzialności, życia rodzinnego, szacunku dla życia i pokoju, dążenia do prawdy⁴⁵.

Kolejne cele strategiczne, takie jak: zapewnienie bezpieczeństwa powszechnego poprzez doskonalenie krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego, a także wdrożenie rozwiązań prawnych i organizacyjnych w zakresie systemu ochrony ludności oraz obrony cywilnej i doskonalenie, a także rozwój krajowego systemu zarządzania kryzysowego, pogłębianie świadomości społecznej w sferze bezpieczeństwa oraz zwiększanie kompetencji obywateli pozwalających na właściwe reagowanie w sytuacjach kryzysowych, określają dla edukacji zadanie przekazywania treści i rozwijania umiejętności skutecznego radzenia sobie z zagrożeniami, orga-

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ Ibidem.

nizacji i zarządzania ludźmi w sytuacjach zagrożenia, kształcenia kadry dla instytucji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo.

Istotne cele strategiczne: ochrona granic Polski, stanowiących zewnętrzną granicę UE; przeciwdziałanie przestępczości zorganizowanej, w tym gospodarczej; ochrona porządku publicznego; udoskonalenie rozwiązań systemowych w celu przeciwdziałania i zwalczania terroryzmu i proliferacji broni masowego rażenia; zapewnienie bezpiecznego funkcjonowania Rzeczypospolitej Polskiej w cyberprzestrzeni, wymagają kształcenia kadr posiadających wysokie zdolności dowódcze, umiejętności użycia broni z wykorzystaniem najnowocześniejszych technologii.

Z kolei cel zapewnienia bezpiecznych warunków rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego oraz innowacyjności, efektywności i konkurencyjności gospodarki, a także stabilności finansowej państwa i prowadzenia efektywnej polityki rodzinnej oraz dostosowania polityki migracyjnej do nowych wyzwań dla organizacji edukacyjnych wskazuje na potrzebę kształcenia, w taki sposób, by dać absolwentom szanse na konkurencyjnym, globalnym rynku pracy i na swobodne funkcjonowanie w społeczeństwie informacyjnym.

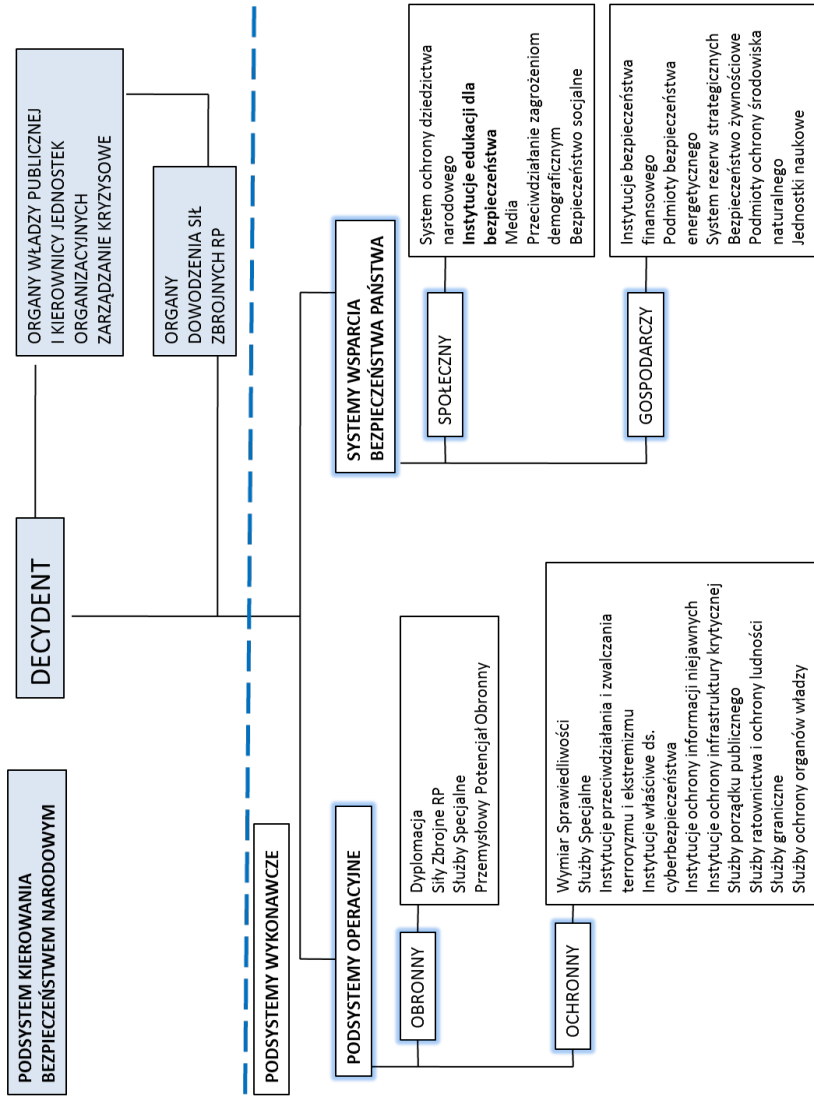
W *SBN RP 2014* system bezpieczeństwa narodowego obejmuje siły, środki i zasoby przeznaczone przez państwo do realizacji zadań w tym obszarze, odpowiednio zorganizowane, utrzymywane i przygotowywane. Składa się on z podsystemu kierowania i podsystemów wykonawczych, w tym podsystemów operacyjnych (obronnego i ochronnych) oraz podsystemów wsparcia (społecznych i gospodarczych).

Podsystem kierowania tworzą organy władzy publicznej i kierownicy jednostek organizacyjnych wykonujący zadania związane z bezpieczeństwem narodowym (Parlament, Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej, Rada Ministrów). Istotnym elementem podsystemu kierowania bezpieczeństwem narodowym jest zarządzanie kryzysowe.

Podsystemy wykonawcze to siły i środki przewidziane do realizacji zadań będące w dyspozycji organów kierowania bezpieczeństwem. Dzielą się one na podsystemy: operacyjne (obronny i ochronne) oraz wsparcia (społeczne i gospodarcze). Podsystemy operacyjne przeznaczone są do wykorzystywania szans, podejmowania wyzwań, redukcji ryzyka i przeciwdziałania zagrożeniom o charakterze polityczno-militarnym i pozamilitarnym. Podsystemy społeczne i gospodarcze zasilają je odpowiednimi zdolnościami i zasobami⁴⁶. Poszczególne elementy systemu bezpieczeństwa narodowego zobrazowano na rysunku 1.2.

⁴⁶ Ibidem.

Rysunek 1.2. System bezpieczeństwa narodowego RP



Źródło: Opracowano na podstawie SBN RP 2014

W *Białej Księdze*⁴⁷ system bezpieczeństwa traktowany jest kompleksowo, a poszczególne elementy są składową systemu. Dzięki takiemu całościowemu podejściu do bezpieczeństwa wyodrębniono główne dziedziny bezpieczeństwa: obronną, ochronną, społeczną i gospodarczą. Na rysunku 1.3 zaprezentowano strukturę bezpieczeństwa, obszary, sektory i instytucje za nie odpowiedzialne.

Podmiotami realizującymi zadania wspierające w dziedzinie społecznej w sektorze edukacja są MNiSW i Ministerstwo Edukacji Narodowej (MEN). Edukacja w zakresie obronności i bezpieczeństwa ma charakter interdyscyplinarny i podmioty realizujące zadania w tym zakresie to również Ministerstwo Obrony Narodowej (MON) i Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji (MSWiA). Zgodnie z aktami normatywnymi (omówione w punkcie 2.3.4) uwarunkowania gospodarcze, społeczne, prawne mające wpływ na jakość oferty edukacyjnej w zakresie bezpieczeństwa i obronności, na programy studiów w zakresie bezpieczeństwa i obronności, kształtują regulacje opracowane przez ministrów resortu obrony i spraw wewnętrznych i administracji. Program studiów powinien obejmować także potrzeby wynikające z uwarunkowań w innych dziedzinach bezpieczeństwa i sektorach gospodarki, jak np. społecznym (potrzeby społeczne) czy gospodarczym (wymagania rynku pracy).

Bezpieczeństwo międzynarodowe dotyczy zewnętrznych aspektów bezpieczeństwa państwa, czyli związanych z występowaniem państwa w relacji z innymi podmiotami stosunków międzynarodowych. Może także dotyczyć systemu międzynarodowego jako całości, który stanowi ramy funkcjonowania poszczególnych państw. Istotnego znaczenia dla bezpieczeństwa państwa nabiera struktura i organizacja systemu międzynarodowego⁴⁸. Ryszard Zięba definiuje termin bezpieczeństwo międzynarodowe jako układ stosunków międzynarodowych, który zapewnia wspólne bezpieczeństwo państw danego systemu międzynarodowego⁴⁹.

W odniesieniu do bezpieczeństwa, konkretnie bezpieczeństwa państwa, stosowane jest przedmiotowe kryterium podziału. Wyszczególniamy wówczas bezpieczeństwo: polityczne, militarne, ekonomiczne, społeczne, kulturowe, ekologiczne i informacyjne⁵⁰.

⁴⁷ *Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, BBN, Warszawa 2013, s. 36.

⁴⁸ J. Czaputowicz, *Kryteria bezpieczeństwa międzynarodowego państwa – aspekty teoretyczne*, w: S. Dębski, B. Górka-Winter (red.), *Kryteria bezpieczeństwa międzynarodowego państwa*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 2003, s. 13.

⁴⁹ R. Zięba, *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego*, WN Scholar, Warszawa 2000, s. 35.

⁵⁰ K. Gołaś, *Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe....*

Bezpieczeństwo polityczne w wymiarze międzynarodowym obejmuje kompleks problemów związanych z funkcjonowaniem systemu międzynarodowego, w którym mieszczą się m.in. stan stabilności systemu (systemów), liczba i efektywność organizacji międzynarodowych, sposoby rozstrzygnięcia sporów, zagrożenia ładu międzynarodowego.

Z kolei w wymiarze narodowym obejmuje kompleks problemów związanych ze stabilnością państwa i jego ustroju, w którym mieszczą się m.in. efektywność struktur państwa, jakość systemu politycznego itd.⁵¹. Zadania edukacji w tym zakresie powinny być zorientowane na kształtowanie świadomości, postaw i kultury politycznej, przekazywanie wiedzy o polityce i kształtowanie propaństwowych wzorów zachowań, identyfikacji społeczeństwa ze swym państwem, zwiększenie współuczestnictwa w życiu demokratycznym.

Bezpieczeństwo militarne to stan uzyskany w rezultacie utrzymywania odpowiednio zorganizowanych i wyposażonych sił zbrojnych oraz zawartych sojuszków wojskowych, a także posiadania koncepcji strategicznej wykorzystania będących w dyspozycji sił, stosownie do zaistniałej sytuacji⁵². Wymaga ono podejmowania działań edukacyjnych służących wielopłaszczyznowemu i ciągłemu kształceniu i doskonaleniu dowódców, sztabów, wojsk i rezerw osobowych do osiągnięcia i utrzymania wymaganych zdolności operacyjnych oraz realizacji zadań w ramach misji Sił Zbrojnych RP⁵³. Zmienia się charakter zagrożeń militarnych, pojęcie „wojny” ulega redefinicji, pojawia się zjawisko asymetrycznych konfliktów zbrojnych⁵⁴, pole walki staje się sieciocentryczne (*Network Centric Warfare*)⁵⁵.

⁵¹ B. Balcerowicz, *Bezpieczeństwo polityczne...*, s. 15.

⁵² Ibidem, s. 16.

⁵³ K. Krakowski, *Technologia kształcenia w dydaktyce wojskowej*, AON, Warszawa 2012, s. 86.

⁵⁴ W ujęciu „wojskowym” asymetryczność – groźba stanowiona w konflikcie przez stronę dysponującą zdecydowanie **mniej** potencjałem od przeciwnika i z tego względu stosującą **metody**, środki oraz techniki prowadzenia rywalizacji odmienne nieprzystające do zwyczajowego *modus operandi* rywala (tzn. sposobów walki przez niego preferowanych, stosowanych rutynowo i uznawanych za dopuszczalne).

⁵⁵ J. Wołęjszo, *Podstawy dowodzenia w aspekcie działań sieciocentrycznych*, AON, Warszawa 2013, s. 184. Sieciocentryczność – współczesna walka zbrojna łączona jest z walką informacyjną. Warunkiem zwycięstwa jest zdobycie przewagi informacyjnej, która oznacza zdolność do zbierania, gromadzenia, przetwarzania, analizowania i dystrybucji informacji, utrzymania nieprzerwanego strumienia ich przepływu oraz pełnego jej wykorzystania przy jednoczesnym posiadaniu możliwości wzbraniania przeciwnikowi prowadzenia podobnej działalności informacyjnej.

Poszerza się obszar zagadnień „obronnych” w edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności. Pod dyskusję poddaje się kwestię suwerenności, zważywszy na sprzeczności pomiędzy zasadami bezpieczeństwa i prawem jednostki, interesem środowiska międzynarodowego a prawem narodów do samostanowienia.

Potrzeba utrzymania dobrych stosunków z innymi państwami, zachowanie solidarności w danym układzie, naciski opinii publicznej czy inne uwarunkowania polityczne, ekonomiczne wywierają na państwo presję, by postępowало zgodnie z wytycznymi organizacji międzynarodowych, mimo że nie jest do tego prawnie zobowiązane. Tworzy się zatem nowy układ stosunków, w którym swoboda działania państw się zawęża a suwerenność wymaga przedefiniowania. Państwa delegują części swych kompetencji wspólnym instytucjom. Suwerenność pozostaje nieodłącznym i wyłącznym atrybutem państwa, jednak procesy jej wykonywania w stosunku do różnych dziedzin życia ulegają umiędzynarodowieniu⁵⁶.

Bezpieczeństwo ekonomiczne (państwa) to taki stan rozwoju krajowego systemu gospodarczego, który zapewnia wysoką sprawność jego funkcjonowania – poprzez należyte wykorzystanie wewnętrznych czynników rozwoju oraz zdolność do skutecznego przeciwstawienia się zewnętrznym naciskom, mogącym doprowadzić do zaburzeń rozwojowych⁵⁷. Bezpieczeństwo ekonomiczne obecnie nabiera dużego znaczenia w życiu społeczeństw i działalności państw. Od stanu gospodarki zależy siła i pozycja państwa na arenie międzynarodowej⁵⁸. Budowanie potencjału społeczno-gospodarczego to kształtowanie postaw i umiejętności pozwalających na wdrożenie koncepcji światowej rywalizacji geoeconomicznej. Wymaga ono podejmowania działań edukacyjnych, które zapewniłyby absolwentom szkół wyższych i uczelni szanse na regionalnym, ale również globalnym rynku pracy (kluczowe będą tutaj umiejętności współpracy i rywalizacji). Należy także kształcić kadrę dla organów kierowania zarządzaniem kryzysowym w razie konfliktów wybuchających na tle gospodarczym, dla służb wywiadu i kontrwywiadu przemysłowego i handlowego.

Bezpieczeństwo kulturowe oznacza zdolność państwa do ochrony tożsamości kulturowej, dóbr kultury i dziedzictwa narodowego i obejmuje: ochronę wartości kultury symbolicznej, ochronę materialnych dóbr kultury i dziedzictwa kulturowego, poczucie bezpieczeństwa kulturowego

⁵⁶ J. Menkes, A. Wasilkowski, *Organizacje międzynarodowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 260.

⁵⁷ Z. Stachowiak, *Bezpieczeństwo ekonomiczne*, w: W. Stankiewicz (red.), *Ekonomika obrony*, AON, Warszawa 1994, s. 189.

⁵⁸ S. Kowalkowski (red.), *Niemilitarne zagrożenia bezpieczeństwa publicznego*, AON, Warszawa 2011, s. 11–13.

narodu, jednostek i grup etnicznych, otwartość kultury, a także prowadzenie zagranicznej polityki kulturowej⁵⁹. Wymaga ono podejmowania działań edukacyjnych służących budowaniu wartości uniwersalnych, odpowiednich postaw obywatelskich, poczucia obowiązku wobec rodziny i ojczyzny, godności i szacunku do kultury narodowej.

Bezpieczeństwo społeczne jest rozumiane najogólniej jako „ochrona egzystencjalnych podstaw życia ludzi, zapewnienie możliwości zaspokajania indywidualnych potrzeb oraz realizacji aspiracji życiowych przez tworzenie warunków do pracy i nauki, ochronę zdrowia oraz gwarancje emerytalne”⁶⁰. Zapewnienie tego stanu wymaga określonych działań: prawnych, organizacyjnych i wychowawczych realizowanych przez podmioty rządowe (narodowe i ponadnarodowe), pozarządowe oraz samych obywateli, które mają na celu zapewnienie pewnego poziomu życia osobom, rodzinom, grupom społecznym oraz niedopuszczenie do ich marginalizacji i wykluczenia społecznego”⁶¹. Chodzi tu głównie o zapewnienie pomocy osobom, które czasowo lub trwale są niezdolne do pracy zawodowej, znalazły się w trudnych sytuacjach życiowych lub doświadczyły pogorszenia warunków życia, np. w wyniku powodzi bądź pożaru. Wymaga ono podejmowania działań edukacyjnych służących uwrażliwieniu na potrzeby i problemy społeczne, wzmacnianiu wartości takich, jak chęć niesienia pomocy innym, kształceniu dla instytucji społecznych kadr posiadających zdolności organizacyjne i umiejętności działania w grupie niezbędne w sytuacjach kryzysowych.

Bezpieczeństwo ekologiczne to umowny system jednostek i instytucji wykonawczych połączonych jednolitym celem, zbiorami zadań itp., którego funkcjonowanie powinno przynieść pożądane efekty w wypadku różnorodnych zagrożeń dla środowiska, bez względu na to, czy będą to zagrożenia czasu pokoju, czy okresu wojny⁶². Wymaga ono podejmowania działań edukacyjnych służących uświadomieniu zagrożeń ekologicznych i ich konsekwencji, umiejętności zapobiegania im, w poczuciu odpowiedzialności za środowisko, a także prawa do korzystania z niego i prawa do informacji o środowisku i zasobach.

Bezpieczeństwo informacyjne to taki stan warunków wewnętrznych i zewnętrznych, który pozwala państwu na posiadanie, przetwarzanie i swobodę rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Warunki takiego stanu są następujące: niezagrożone strategiczne zasoby informacyjne państwa, organy władzy podejmują decyzje na podstawie wiarygodnych

⁵⁹ J. Czaja, *Bezpieczeństwo kulturowe Rzeczypospolitej Polskiej*, AON, Warszawa 2004, s. 26–27.

⁶⁰ R. Jakubczak, J. Flis (red.), *Bezpieczeństwo narodowe Polski...*, s. 413.

⁶¹ Z. Pisz (red.), *Zabezpieczenia społeczne*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1998, s. 10.

⁶² S. Śladkowski, *Bezpieczeństwo ekologiczne*, AON, Warszawa 2004, s. 13.

i aktualnych informacji, przepływ informacji nie jest zakłócony, zapewnione bezpieczeństwo sieci teleinformacyjnych, system prawny gwarantuje prawo obywateli do prywatności, obywatele posiadają dostęp do informacji⁶³. Wymaga ono podejmowania działań edukacyjnych służących uświadomieniu na zagrożenia, w tym zagrożenia terrorystyczne i cyberterrorystyczne, kształcenie umiejętności i zdolności do życia i funkcjonowania w społeczeństwie informacyjnym. Ważnym zadaniem jest również kształcenie wysoko wykwalifikowanych kadr dla służb ochrony państwa, m.in.: Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Służby Wywiadu i Kontrwywiadu, Centralnego Biura Antykorupcyjnego, Policji.

Oprócz wymienionych, uznanych za najważniejsze, rodzajów bezpieczeństwa, występują także inne: prawne, edukacyjne, informatyczne, cywilne, publiczne, socjalne, zdrowotne, surowcowe, komunikacyjne, żywnościowe, energetyczne. Niekiedy występują one samodzielnie, a czasami są uwzględniane w innym lub nieco szerszym zakresie⁶⁴.

Na stan bezpieczeństwa danej jednostki czy kraju wpływają wydarzenia nie tylko w ich najbliższym otoczeniu, ale regionie, kontynencie a nawet na całym globie. „Bezpieczeństwo ma wymiar globalny. Żadne państwo nie jest pod tym względem samowystarczalne. Nie ma dziedziny życia i działalności zarówno poszczególnych ludzi, jak i całych społeczeństw, na które nie miałoby ono wpływu”⁶⁵.

Pogląd ten podziela Krzysztof Liedel, określając bezpieczeństwo jako „bezprymiotnikowe”, które jest kombinacją elementów tradycyjnie pojmowanego bezpieczeństwa narodowego (jako gry o sumie zerowej) i bezpieczeństwa międzynarodowego, czy raczej globalnego (gry o sumie niezerowej)⁶⁶.

Zmiany w otoczeniu, jak również w pojmowaniu bezpieczeństwa, doprowadziły do redefinicji bezpieczeństwa. Istota współczesnej koncepcji bezpieczeństwa tkwi w zmianie paradygmatu myślenia strategicznego. Chodzi o podporządkowanie go (myślenia) logice pokoju, a nie logice wojny⁶⁷.

Literatura przedmiotu proponuje ponad kilkadziesiąt innych definicji bezpieczeństwa. Pozwalają one jednoznacznie stwierdzić, że bezpieczeństwo ma charakter wielowymiarowy: globalny, państwowy, lo-

⁶³ E. Nowak, M. Nowak, *Zarys teorii bezpieczeństwa...*, s. 103.

⁶⁴ S. Kowalkowski (red.), *Niemilitarne zagrożenia bezpieczeństwa...*, s. 11–13.

⁶⁵ K. Gołaś, *Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe*, [27.06.2013], <http://geopolityka.net/bezpieczenstwo-narodowe-i-miedzynarodowe/> (2.11.2014).

⁶⁶ K. Liedel, *Transsektorowe obszary bezpieczeństwa narodowego*, Difin, Warszawa 2011, s. 30.

⁶⁷ J. Pawłowski (red.), *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 2002, s. 13–15.

kalny i osobisty. Obszary te wzajemnie się przenikają, ograniczają lub stwarzają nowe warunki rozwoju. Dbałość o bezpieczeństwo powinno być transsektorowe, a przez to kształcenie w zakresie bezpieczeństwa i obronności interdyscyplinarne, nie odnosić się jedynie do poszczególnych obszarów ograniczonych kompetencjami danych organów lub służb. Powinno służyć przygotowaniu kadr i całego społeczeństwa do funkcjonowania w rzeczywistości „tu i teraz” (umiejętności adaptacyjne) i radzenia sobie z nowymi, niestandardowymi zagrożeniami, jakie niesie ze sobą coraz bardziej skomplikowane i nieprzewidywalne środowisko bezpieczeństwa.

1.1.3. Uwarunkowania obecnego stanu środowiska bezpieczeństwa

Na podstawie analizy literatury, treści dokumentów normatywnych ustalono, że uwarunkowania obecnego stanu środowiska bezpieczeństwa w aspekcie zewnętrznym (międzynarodowym) i wewnętrznym (krajowym) – militarnym i pozamilitarnym – obejmują: procesy globalizacji, nowych technologii, terroryzmu, cyberterroryzmu, wzrost znaczenia mocarstw regionalnych, zmianę roli najważniejszych aktorów na scenie międzynarodowej, problemy państw upadłych, masowe migracje degradację najważniejszych porozumień międzynarodowych, problem proliferacji i zbrojeń i osłabienie funkcji politycznych i militarnych⁶⁸.

Procesy globalizacji z jednej strony umożliwiły przepływ myśli, ludzi, kapitału, technologii itp. na niespotykaną dotąd skalę, z drugiej strony spowodowały, że państwa stają przed coraz większymi i zróżnicowanymi wyzwaniami ze strony silnych aktorów pozapaństwowych – ponadnarodowych korporacji, zorganizowanej przestępczości, organizacji terrorystycznych, a nawet prywatnych firm paramilitarnych. W niesprzyjającej sytuacji organizacje te mogą stać się czynnikami niestabilności.

Traktując bezpieczeństwo międzynarodowe jako układ dynamiczny, można zaobserwować, wykorzystując podstawowe założenia teorii chaosu Edwarda Lorenza, że bardzo mała zmiana w jednym miejscu może spowodować nieoczekiwane skutki w innej odległej części globu. Konflikt w Syrii angażuje w działanie państwa z różnych części świata. Decyzje Korei Północnej o użyciu broni jądrowej mogą mieć nieobliczalne skutki dla całego świata. Niedobory wody pitnej i podstawowych środków do życia w Afryce powodują masowe migracje i ich skutki w Europie.

Nowe technologie teleinformatyczne i rozwój sieci Internet przyczyniły się do powstania nowych zagrożeń, takich jak: cyberprzestępczość, cyberterroryzm, cyberszpiegostwo, cyberkonflikty z udziałem podmio-

⁶⁸ Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego..., s. 110–115.

tów niepaństwowych i cyberwojna. Konflikty w cyberprzestrzeni mogą poważnie zakłócić funkcjonowanie społeczeństw i państw.

Postęp technologiczny ma nieodwracalne konsekwencje dla rozwoju społeczeństw; masowość produkcji napędzająca konsumpcjonizm może prowadzić do wojen. Brak ropy naftowej powodujący niemożność korzystania ze środków transportu może stać się zarzewiem chaosu, agresji i globalnych konfliktów.

Nowa organizacja pracy, automatyzacja i specjalizacja czynności wyznacza jednostce określone miejsce i zadania, narzuca określony styl życia. Uniformizacja stylu życia i nacjonalizacja zmuszająca do życia w trzech kulturach jednocześnie: globalnej, narodowej i regionalnej; Trudności z określeniem przynależności do konkretnej grupy, identyfikowania się z pewnymi ideami, celami czy wartościami stały się na tyle zauważalne, że stanowią, w opinii socjologów, zagrożenia tożsamości psychospołecznej człowieka we współczesnym świecie⁶⁹.

Rola najważniejszych aktorów na scenie międzynarodowej. Pomimo stopniowego ograniczania mocarstwowej pozycji Stanów Zjednoczonych w świecie nadal pozostają największą światową potęgą militarną, krajem o wysokim poziomie innowacyjności, przedsiębiorczości, dynamiki rozwojowej oraz rozwoju technologicznego. Obserwuje się również stopniowe osłabienie pozycji Unii Europejskiej wśród innych strategicznych graczy, mimo to UE jest czynnikiem stabilności w relacjach międzynarodowych oraz siłą normatywną (prawodawstwo międzynarodowe). Układ sił w globalnym wymiarze zmienia się za sprawą ekspansji gospodarczej i rozwoju potencjału militarnego i technologicznego Brazylii, Rosji Indii i Chin (tzw. grupa BRIC).

Wzrost znaczenia mocarstw regionalnych, czyli pretendowanie grupy państw średniej wielkości do roli mocarstw regionalnych: Iran, Indonezja, Pakistan, RPA, Turcja i Nigeria.

Państwa upadłe, które nie są w stanie zapewnić właściwego poziomu ochrony i bezpieczeństwa swoich granic i swojego terytorium, stają się przystanią dla fundamentalistycznych organizacji terrorystycznych i przestępczości zorganizowanej.

Uchodźcy, czyli niekontrolowany napływ ludności, imigrantów ekonomicznych i uchodźców stwarza nowe zagrożenia. Wraz z nimi docierają do Europy ich konflikty (zabijanie cywilów w Cizre; zamachy dokonywane przez Partię Pracujących Kurdystanu – PKK; naloty Turcji na kurdyjskie miejscowości w ramach walki z terroryzmem; 20 osób rannych w Bernie; zamieszki we Frankfurcie, Stuttgarcie i Berlinie). Oprócz etnicznego sporu Turków z Kurdami przybywa do Euro-

⁶⁹ B. Hołyst, *Bezpieczeństwo jednostki*, PWN, Warszawa 2014, s. 230–232.

py również problem podziału na sunnitów i szyitów, który stanowi oś wielu obecnych konfliktów w tamtym rejonie. Wojna domowa w Syrii to rebelia przeciwko dyktatorowi Baszarowi al-Asadowi, ale też wojna zastępcza (*proxy*) Arabii Saudyjskiej z Iranem⁷⁰. Konflikt sunnicko-szyicki przejawia się także w Jemenie i Bahrajnie, gdzie odwrotnie niż w Syrii przeciwko rządowi w trakcie Arabskiej Wiosny powstałi szyici, a zostali spacyfikowani przez Arabię Saudyjską. Napływ nielegalnych imigrantów stwarza wyśmienite warunki dla Państwa Islamskiego, by zbudować swoją siatkę w Europie.

Daniel Pipes, historyk, zwraca uwagę na to, że imigranci będą mieli poważny wpływ na strukturę demograficzną Europy za 20–30 lat:

[...] Trudno to przewidzieć, nie znając kompleksowych danych dotyczących liczby imigrantów czy odsetka możliwych konwersji. Jednak nawet przy założeniu, że liczby utrzymają się na aktualnym poziomie, można zaryzykować wizję Europy 2050 roku jako kontynentu muzułmańskiego, gdzie muzułmanie będą podejmować kluczowe decyzje dotyczące zarówno polityki, jak i kultury⁷¹.

Wydarzeniem urzeczywistniającym tę wizję jest islamska partia „Jasin”, która zamierza wystawić kandydatów w wyborach parlamentarnych w Szwecji, w 2018 roku. Celem partii jest wprowadzenie szariatu w tym kraju. W ocenie obserwatorów ma duże szanse⁷².

Dla oddania pełniejszego obrazu rzeczywistości należy wspomnieć o zjawisku nieco przeciwnym. Kryzys emigracyjny w Europie zmienił swój charakter, priorytetem Unii Europejskiej od lutego 2017 r. stało się zredukowanie liczby napływających migrantów⁷³. Coraz głośniejsze i bardziej stanowcze są głosy o nieefektywnej polityce relokacyjnej⁷⁴.

⁷⁰ J. Wójciek, *Kryzys migracyjny. Wraz z imigrantami dotrą do nas ich konflikty*, [18.09.2015], <http://wiadomosci.wp.pl/kat,1356,title,Kryzys-migracyjny-Wraz-z-imigrantami-dotra-do-nas-ich-konflikty,wid,17855379,wiadomosc.html> (20.09.2015).

⁷¹ <http://www.euroislam.pl/index.php/2015/09/w-2050-roku-muzulmanie-beda-decydowac-o-polityce-europy/> (20.09.2015). Richard Pipes – wybitny historyk i sowietolog, związany z Uniwersytetem Harvarda, był doradcą prezydenta Ronalda Reagana ds. Rosji i Europy Wschodniej.

⁷² es, *Szwecja. Islamska partia weźmie udział w wyborach! Chcą wprowadzić szariat w 2018 roku*, [20.09.2017], <https://newsbook.pl/2017/09/20/szwecja-islamska-partia-weznie-udzial-w-wyborach-chca-wprowadzic-szariat-w-2018-roku/> (26.09.2017).

⁷³ E. Mackintosh, *Europe's migrant crisis isn't going away, but it is changing*, [29.04.2017], <https://edition.cnn.com/2017/08/17/europe/mediterranean-migrant-crisis-2017/index.html> (21.07.2017).

⁷⁴ ak/PAP, *Koniec z przymusowymi kwotami! Wygasa decyzja o relokacji migrantów przez państwa UE. Nowej nie będzie*, [26.09.2017], <https://wpolityce.pl/po->

Istotnym wyzwaniem dla bezpieczeństwa międzynarodowego stają się różne formy ekstremizmu o podłożu politycznym, religijnym, etnicznym, społeczno-ekonomicznym i innym. Są one szczególnie niebezpieczne, gdy wykorzystują terroryzm jako instrument działania. Zjawisko ekstremizmu może mieć zorganizowany charakter, jak również wynikać z działań pojedynczych osób.

W konsekwencji dynamicznego rozwoju społecznego, gospodarczego i technologicznego świata wyzwaniem staje się wzrost zapotrzebowania na energię, żywność i wodę pitną. Surowce energetyczne i metale ziem rzadkich występują często na obszarach niestabilnych politycznie lub stają się narzędziami realizacji celów politycznych państw eksporterów. Rosnący popyt na żywność jest konsekwencją obserwowanej w wielu częściach świata eksplozji demograficznej, zmian klimatu oraz nierównomiernego rozwoju gospodarczego. Prowadzi to do wzrostu cen żywności i niezdolności niektórych państw do zaspokojenia potrzeb żywnościowych ludności. Kurcząca się zasoby wody pitnej oraz znaczne zanieczyszczenie jej ujęć mogą w przyszłości stać się przyczyną konfliktów i wojen.

Degradacja najważniejszych porozumień międzynarodowych, zwłaszcza tych dotyczących reżimów rozbrojeniowych opartych na Układzie o nierozprzestrzenianiu broni jądrowej.

Problem proliferacji i zbrojeń staje się przedmiotem porozumień nieformalnych, co rodzi poczucie nietrwałości i niepewności w tej dziedzinie. Postępująca proliferacja broni masowego rażenia kreuje trzy „czarne scenariusze”: „anarchii nuklearnej” w wyniku załamania globalnego reżimu nieprolifracji opartego na Układzie o nierozprzestrzenianiu broni jądrowej; destabilizacji państwa posiadającego broń jądrową oraz użycia lub groźby użycia przez terrorystów środków nuklearnych.

Oslabienie funkcji politycznych i militarnych (misje pokojowe) Organizacji Narodów Zjednoczonych. Rada Bezpieczeństwa nadal pozostaje formalnie ostatecznym forum decyzji dotyczących legitymizacji użycia siły (choć coraz częściej dochodzi do takiego użycia siły bez jej mandatu).

Bezpieczeństwo należy więc traktować jako zjawisko wielowymiarowe, dynamicznie zmieniające się, obejmujące zagadnienia praw człowieka, środowiska naturalnego, gospodarki, jak również problemy nuklearne. Bezpieczeństwo rozpatrywane dotychczas na wojskowo-politycznej płaszczyźnie, poszerzone zostało o nowe płaszczyzny: ekonomiczną, naukowo-techniczną, ideologiczną oraz ekologiczną. Na tych wszystkich płaszczyznach państwa muszą wypracować metody i środki, aby bezpieczeństwo zapewnić.

lityka/359567-koniec-z-przymusowymi-kwotami-wygasa-decyzja-o-relokacji-mi-grantow-przez-panstwa-ue-nowej-nie-bedzie (26.09.2017)

Czynniki te wpływają na konieczność opracowania nowej bardziej efektywnej polityki edukacyjnej w zakresie bezpieczeństwa i obronności. Przedsięwzięcia te są niezbędne, by uniknąć zjawiska zwanego *dysfunkcjonalnością edukacji*, tzn.: oderwania treści kształcenia od otaczającej rzeczywistości społecznej i gospodarczej, lansowania uniwersalnych systemów wartości, które uległy degradacji lub zdezaktualizowaniu (konieczność nadania im znaczenia w nowych warunkach), luki pomiędzy treściami a potrzebami, zainteresowaniami i umiejętnościami, niskiej efektywności kształcenia, pogłębiającej się stratyfikacji społeczeństwa czy nawet wyłączenia społecznego⁷⁵.

Zatem koncepcja doskonalenia edukacji w zakresie bezpieczeństwa powinna uwzględniać zmiany strukturalne organizacji edukacyjnych, które pozwolą na skuteczniejsze przekazywanie aktualnych treści, kształtowanie odpowiednich postaw i umiejętności, uwzględniających także czynniki warunkujące bezpieczeństwo. Powinny one być zawarte w programach kształcenia (szkolenia) na rzecz bezpieczeństwa i obronności.

Treści i cele stawiane poszczególnym grupom czy pojedynczym osobom powinny być zróżnicowane. Chodzi o to, aby uczestnicy edukacji rozwijali swoje osobowości, ale również, aby nabywali zdolności radzenia sobie z wieloma różnymi zagrożeniami. Zróżnicowanie przebiegu kształcenia powinno być powiązane z doбором odpowiednich metod, co wpływa na efektywność tej edukacji. Kompleksowe i spójne wykorzystanie odpowiednio dobranych nowoczesnych metod kształcenia, w tym nauczania na odległość z użyciem nowoczesnych technologii, powinno przyczynić się do uzyskania oczekiwanych efektów. Nie bez znaczenia jest również efektywność finansowa, a przede wszystkim lepsze wykorzystanie potencjału naukowego i lepsze gospodarowanie zasobami i środkami, co wiąże się z koniecznością zastosowania nowoczesnych i optymalnych rozwiązań zarządzania tą organizacją.

1.2. Obronność – istota, system obronny państwa i jego zadania

Obronność definiowana jest jako zdolność do obrony, czyli odparcia napaści. Skuteczna obrona interesów narodu, jego zdobyczy społecznych, kulturalnych i ekonomicznych bez względu na rodzaj i charakter zagrożeń zależy od stanu państwa, wszystkich jego instytucji i świadomości obywateli ujętych w jeden system⁷⁶.

⁷⁵ A. Pieczywok, *Edukacja dla bezpieczeństwa wobec zagrożeń i wyzwań współczesności*, AON, Warszawa 2012, s. 335.

⁷⁶ J. Wołęjszo, R. Jakubczak (red.), *Obronność. Teoria i praktyka*, Bellona, Warszawa 2013, s. 25–30.

S. Koziej definiuje obronność jako „zintegrowane przeciwstawianie się zagrożeniom polityczno-militarnym przy wykorzystaniu wszystkich – wojskowych i cywilnych – zasobów państwa, zorganizowanych w system obronności”⁷⁷.

Według *SBN RP 2014* celem podsystemu obronnego jest zapewnienie bezpośredniego bezpieczeństwa własnego narodu i obywateli oraz terytorium i struktur państwa. Przygotowanie potencjału obronnego obejmuje rozwój dyplomacji, Sił Zbrojnych RP, służb specjalnych działających w sferze obronnej oraz przemysłowego potencjału obronnego⁷⁸.

W *SBN RP 2022* określono, że obronność jest dziedziną bezpieczeństwa narodowego, stanowiącą sumę wszystkich cywilnych i wojskowych przedsięwzięć mających na celu zapobieganie i przeciwstawienie się wszelkim potencjalnym zagrożeniom bezpieczeństwa państwa, mogącym doprowadzić do kryzysu polityczno-militarnego. Siły Zbrojne RP są podstawowym elementem systemu obronnego państwa. Unikalne w skali państwa zdolności czynią z sił zbrojnych wielofunkcyjne narzędzie do wypełniania szerokiego spektrum misji, do których należą: zagwarantowanie obrony państwa i przeciwstawienie się agresji w ramach zobowiązań sojuszniczych, udział w stabilizowaniu sytuacji międzynarodowej oraz wspieranie bezpieczeństwa wewnętrznego i pomoc społeczeństwu⁷⁹.

Z kolei w *Białej Księdze Bezpieczeństwa Narodowego RP* zdefiniowano kluczowe kierunki działania podsystemu obronnego. Do nich należy utrzymywanie polityczno-decyzyjnej, planistycznej i szkoleniowej gotowości do skutecznego reagowania na zagrożenia dla niepodległości i nienaruszalności terytorialnej Polski. Siły Zbrojne RP muszą efektywnie wykonywać trzy kluczowe misje: obrona państwa, zaangażowanie międzynarodowe i wsparcie bezpieczeństwa wewnętrznego (społeczeństwa i instytucji cywilnych państwa)⁸⁰.

Według *Słownika Biura Bezpieczeństwa Narodowego* system obronności państwa (dalej: SOP) to część systemu bezpieczeństwa narodowego (bezpieczeństwa państwa) przeznaczona do wykorzystywania szans, podejmowania wyzwań, redukcji ryzyka i przeciwdziałania (zapobiegania i przeciwstawiania się) zewnętrznym zagrożeniom o charakterze polityczno-militarnym. Obejmuje ogniwa kierowania oraz ogniwa wykonawcze: militarne i niemilitarne (w tym ochrony i wsparcia)⁸¹.

⁷⁷ Ibidem, s. 13.

⁷⁸ *SBN RP 2014*, s. 45.

⁷⁹ *Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022*, Stowarzyszenie Thesaurus Silesiae–Skarb Śląski, Warszawa, Katowice 2013, s. 18.

⁸⁰ *Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego...*, s. 36.

⁸¹ J. Wołjszo, R. Jakubczak (red.), *Obronność. Teoria i praktyka...*, s. 17.

Podsumowując, istotą obronności jest stałe utrzymywanie gotowości do skutecznego reagowania na zagrożenia dla niepodległości i nienaruszalności terytorialnej Rzeczypospolitej Polskiej. Do działań wspierających wykonywanie głównych zadań należy aktywne wykorzystywanie szans i redukcja ryzyka w dziedzinie bezpieczeństwa, między innymi poprzez udział w międzynarodowych operacjach bezpieczeństwa. Do działań tych należą: działania dyplomatyczne na rzecz bezpieczeństwa, wojskowe, wywiadowcze i kontrwywiadowcze w sferze obronnej oraz funkcjonowanie naukowo-przemysłowego potencjału obronnego⁸².

Obronność, zatem jest wypadkową zdolności państwa do odparcia agresji, możliwości sił zbrojnych, a także przygotowaniem społeczeństwa do działalności w sferze obronnej⁸³.

Różnorodność elementów SOP oraz czynników je warunkujących skutkuje potrzebą poszukiwania rozwiązań przyczyniających się do przygotowania systemu obronności do działania w różnych stanach funkcjonowania państwa, pokoju, zagrożenia i wojny. Sprzyjać temu powinna dobrze zorganizowana i funkcjonująca edukacja w zakresie obronności. Jej główne cele to przekazywanie wiedzy ogólnej i specjalistycznej, kształtowanie umiejętności samodzielnego rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji na poszczególnych szczeblach i doskonalenie zdolności niezbędnych do realizacji zadań w czasie pokoju, kryzysu i wojny, które obejmują zapewnienie bezpieczeństwa państwa, wspieranie procesu stabilizacji i operacji humanitarnych, zapobieganie konfliktom lokalnym i regionalnym.

Bogdan Szulc wyjaśnia również istotną różnicę między bezpieczeństwem a obronnością. Obronność nie jest częścią bezpieczeństwa, lecz stanowi jego podstawę. Obronność to działania eliminujące zagrożenia, czyli działania mające na celu obronę i ochronę bezpieczeństwa wszelkich bytów. Stanowi w najszerszym ujęciu podstawę (podłoże) bezpieczeństwa⁸⁴.

1.3. Edukacja w zakresie bezpieczeństwa i obronności

1.3.1. Edukacja – definicje i procesy

Edukacja w miarę upływu czasu i przemian poszerza swój zasięg i staje przed nowymi zadaniami, poszukuje nowych rozwiązań i odpowiedzi

⁸² SBN RP 2014, s. 27.

⁸³ J. Wołęjszo, R. Jakubczak (red.), *Obronność. Teoria i praktyka...*, s. 25.

⁸⁴ B. Szulc, *Bezpieczeństwo i obronność jako przedmiot nauki*, „Kwartalnik Bellona” 2015, nr 4, s. 41.

na pojawiające się zmiany w zachowaniu społecznym, zmianę systemów wartości i poglądów. Literatura przedmiotu dostarcza wielu definicji edukacji.

Edukacja to proces, który prowadzi do wyniku, jakim jest wykształcenie, i obejmuje: poznanie świata, przygotowanie do przetwarzania świata, procesy rozwijania sprawności i kwalifikacji oraz rozwój twórczego stosunku do wartości poznawczych⁸⁵.

Cytując za Czesławem Kupisiewiczem raport *Edukacja narodowym priorytetem* (1989), „edukacja nie może służyć wyłącznie przygotowaniu kadr. [...] Edukacja powinna przygotować ludzi nie tylko do korzystania z cywilizacji, ale także do twórczego uczestnictwa w procesie jej dalszego istnienia i rozwoju”⁸⁶.

Edukacja. Jest w niej ukryty skarb (ang. *Learning: the Treasure Within*) – raport Międzynarodowej Komisji do Spraw Edukacji napisany przez Jacquesa Delorsa, opublikowany w 1996 roku, określa misję współczesnej edukacji, która ma być edukacją przez całe życie i opierać się na czterech filarach: uczyć się, aby wiedzieć; uczyć się, aby działać; uczyć się, aby żyć wspólnie; uczyć się, aby być. Uczyć się, aby wiedzieć to znaczy korzystać z możliwości, jakie stwarza edukacja przez całe życie. Uczyć się, aby działać, oznacza uczenie się w celu zdobycia nie tylko kwalifikacji zawodowych, ale również kompetencji, które pozwolą stawić czoła różnym sytuacjom oraz pracować w zespole. Uczyć się, aby żyć wspólnie, to dążenie do pełniejszego zrozumienia współzależności, poszanowania wartości pluralizmu, wzajemnego zrozumienia i pokoju. Uczyć się, aby być, to znaczy, aby łatwiej osiągnąć pełny rozwój swojej osobowości i potencjału: pamięci, rozumowania, poczucia estetyki, zdolności fizycznych, umiejętności porozumiewania.

Jacques Delors przywołuje ideę uczącego się społeczeństwa, które bazuje na zdobywaniu, odświeżaniu i wykorzystywaniu wiedzy. Szczególne znaczenie mają nowe możliwości oferowane przez rozwijające się nowoczesne technologie, będące źródłem nieograniczonej ilości danych i faktów⁸⁷.

Edukację można zdefiniować jako ogół wpływów na jednostki i grupy ludzkie, sprzyjających takiemu ich rozwojowi, aby w najwyższym stopniu stały się one świadomymi i twórczymi członkami wspólnoty społecznej, kulturowej i narodowej oraz były zdolne do aktywnej samorealizacji własnej tożsamości i rozwijania własnego „Ja”. Edukacja to ogół czyn-

⁸⁵ A. Andrzejczak, *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWE, Warszawa 2010, s. 13.

⁸⁶ Cz. Kupisiewicz, *Podstawy dydaktyki*, WSiP, Warszawa 2005, s. 162.

⁸⁷ D. Korzan, *Edukacja permanentna w świetle dokumentów UNESCO*, „E-mentor” 2015, nr 3(10), [06.2005], <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/10/id/179> (18.11.2014).

ności i procesów sprzyjających rozwojowi oraz stan ich efektów, czyli osiągnięty poziom kompetencji, tożsamości i podmiotowości⁸⁸.

Edukacja to proces zdobywania wiedzy, na który składa się zarówno wychowanie, jak i kształcenie, które powiększa stan wiedzy danej osoby oraz rozwija określone cechy i umiejętności⁸⁹. Edukacja to ogół procesów, których celem jest zmienianie ludzi, stosownie do panujących w danym społeczeństwie ideałów i celów wychowawczych⁹⁰.

Wychowanie ku wartościom to element akcentowany w większości definicji edukacji. Każdy człowiek z osobna i społeczeństwo potrzebuje określonego systemu norm i zasad postępowania, zwanych wartościami⁹¹. Jan Paweł II podkreśla, że „wartości są podstawą, która nie tylko decyduje o życiu, ale także określa linie postępowania i strategię, które budują życie w społeczeństwie. Nie można oddzielać od siebie wartości osobistych i wartości społecznych”⁹².

Wychowanie do wartości to kształtowanie człowieka niezależnego funkcjonującego w społeczeństwie jako twórczej jednostki zdolnej do wysiłku na rzecz dobra wspólnego⁹³.

Na edukację (czyli wychowanie) w najszerszym ujęciu składa się wiele procesów. Można określić ją jako edukację dla.../do.../w.../przez..., dodając odpowiednie określenie podmiotu, celu, środków lub instytucji.

Autorka posługuje się terminem edukacja w zakresie bezpieczeństwa i obronności. Zakres zgodnie z definicją *Słownika języka polskiego* PWN to granica zasięgu jakiegoś zjawiska, działania, faktu; też: dziedzina, sfera objęta tymi granicami⁹⁴. Synonimy zakresu: dziedzina, dyscyplina, przedmiot, dział⁹⁵. Zatem edukacja w zakresie bezpieczeństwa i obronności to edukacja dotycząca zagadnień i problemów z obszaru wiedzy

⁸⁸ Z. Kwieciński, *Socjopatologia edukacji*, Mazurska Wszechnica Nauczycielska, Olecko 1995, s. 13.

⁸⁹ A. Pieczywok, *Edukacja dla bezpieczeństwa...*, s. 64.

⁹⁰ S. Zalewski, *Polityka bezpieczeństwa państwa a edukacja obronna*, DS-W MON, Egros, Warszawa 2001, s. 41.

⁹¹ U. Tataj-Puzyna, *Wartości w życiu człowieka*, „Kwartalnik Naukowy” 2014, nr 1(17), s. 50.

⁹² Jan Paweł II, *Orędzie na XVIII Światowy Dzień Pokoju*, w: *Wy jesteście moją nadzieją. Wybór wypowiedzi Ojca Świętego Jana Pawła II do młodzieży*, Warszawa 1985, s. 144.

⁹³ M.A. Stradowski, *Wartości i ich znaczenie*, „Kwartalnik Naukowy Fides et Ratio” 2014, nr 1(17), s. 29.

⁹⁴ Zakres, hasło w: *Słownik języka polskiego*, <https://sjp.pwn.pl/sjp/zakres;2542768.html>.

⁹⁵ Synonimy do słowa „zakres”, <https://synonim.net/synonim/zakres> (23.10.2017).

nauk społecznych, dziedziny nauk społecznych i dyscypliny nauk o bezpieczeństwie i obronności⁹⁶.

W dokładniejszym zdefiniowaniu i zrozumieniu istoty edukacji pomoże tzw. *Dziesięciościan edukacji* Zbigniewa Kwiecińskiego, który porządkuje procesy, przykładowe treści, przedmioty, ale także i skutki tej edukacji⁹⁷. Obejmuje on takie obszary, jak:

- **Globalizacja** (świat, problemy globalne, wojna, zagrożenie środowiska, wygasanie źródeł energii; polityczny podział świata na centrum i peryferie, problem mono- i policentryczności układu globalnego);
- **Etatyzacja** (państwo, jego suwerenność, ustroj, urządzenia demokratyczne, konieczne zależności, miejsce w świecie, sojusznicy i przeciwnicy, siła i stabilność, „racja stanu”);
- **Nacjonalizacja** (naród, jego tradycje, swoistość kulturowa, istota więzi i odrębności);
- **Kolektywizacja (socjalizacja wtórna)** (klasa społeczna, więź i interes klasowy, odrębność etosu, solidarność z ludźmi o podobnych pozycjach i położeniu, kształtowanie przekonań o szczególnym miejscu i misji własnej klasy i jej partii);
- **Polityzacja, biurokratyzacja, profesjonalizacja** (organizacje i instytucje; wychowanie do podziału pracy, racjonalność i dyscypliny w społeczeństwie organizacyjnym i w świecie zinstytucjonalizowanym; kształtowanie ideologicznych przekonań o słuszności zastanego podziału statutów i funkcji; kształcenie do pracy i zawodu);
- **Socjalizacja (uspolecznienie pierwotne)** (oddziaływanie grup pierwotnych: rodziny, grupy rówieśniczej, społeczności lokalnej; wrastanie w zastane normy);
- **Inkulturation i personalizacja** (osobowość kulturowa i społeczna; istota ludzka jako rezultat wrastania w kulturę i autonomicznych wyborów wartości: przekazywanie systemów filozoficznych, religijnych);
- **Wychowanie i jurydyfikacja** (obywatel, wdrażanie do realizowania i akceptowania ról i czynności obywatelskich, kształtowanie świadomości prawnej);
- **Kształcenie i humanizacja** (osoba ludzka, wiedza, światopogląd, umiejętności, nawyki, wartości godnościowe, kompetencje interakcyjne; zasada wzajemności i współczulności; kształtowanie potrzeb wtórnych);
- **Hominizacja** (organizm, kształtowanie cech gatunkowych człowieka, wychowanie zdrowotne, higieniczne, seksualne; zasada unikania kary i maksymalizowania przyjemności, gratyfikacji bez szkodenia innym; kształtowanie i kanalizacja potrzeb pierwotnych).

⁹⁶ *Rozporządzenie ministra nauki i szkolnictwa wyższego w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych z 2011 r.*, Dz.U. Nr 179, poz. 1065.

⁹⁷ Z. Kwieciński, *Socjopatologia edukacji...*, s. 14.

Wszystkie te procesy łącznie stanowią szeroko rozumianą edukację. W niniejszej dysertacji omówione zostaną te, które decydują o zadaniach i treściach edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności.

Dokumenty określające cele strategiczne w obszarze edukacji to między innymi tzw. *proces boloński*. Cele te są następujące:

- stworzenie Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego – EOSW;
- podniesienie międzynarodowej konkurencyjności europejskiego szkolnictwa wyższego poprzez stałe poszerzanie oraz zacieśnianie współpracy między szkołami wyższymi i innymi instytucjami szkolnictwa wyższego w obrębie Europy.

Definiuje on (proces boloński) również cele edukacyjne, obejmujące:

- przygotowanie absolwentów do potrzeb rynku pracy;
- przygotowanie absolwentów do bycia aktywnymi obywatelami w demokratycznym społeczeństwie, również społeczeństwie europejskim;
- rozwój i podtrzymywanie podstaw wiedzy zaawansowanej, które mają służyć rozwojowi społeczeństwa i gospodarki wiedzy;
- rozwój osobowy uczących się (studentów, pracowników naukowych).

Kolejny dokument, który określa misję i zadania uczelni, to *Magna Charta Universitatum* („Karta bolońska”) – jeden z najważniejszych dokumentów środowiska naukowego. Powstał w 1988 roku w Bolonii w trakcie obchodów 900-lecia najstarszego uniwersytetu w Europie, podpisany przez 388 rektorów zgromadzonych na tej uroczystości.

Magna Charta Universitatum określa rolę uniwersytetu jako instytucji, wokół której koncentruje się życie społeczne, i precyzuje zasady będące podstawą jej działalności. Sygnatariusze „Karty bolońskiej” zobowiązali się strzec akademickich wartości tolerancji, szacunku i otwartości. Podkreślili rolę uniwersytetów w rozwoju naukowym i technicznym, który decyduje o przyszłości ludzkości. Rozwój kulturalny i gospodarczy wymaga inwestycji w dziedzinie kształcenia ustawicznego. Jednocześnie podkreślili, że aby sprostać potrzebom otaczającego świata, realizowane na uniwersytecie badania naukowe i kształcenie muszą być – pod względem motywów ich realizacji oraz przekazywanych treści – wolne od wszelkich wpływów politycznych i uwarunkowań ekonomicznych. Szkoły zobowiązały się też stworzyć jednolity system oceniania i promowania, co ma ułatwić zatrudnienie absolwentów za granicą oraz ich pracę naukową w innych uczelniach. Mają także wypracować identyczny system kształcenia oparty na studiach licencjackich i magisterskich. Efektem tych działań ma być wspólny obszar szkolnictwa wyższego, niezależny od podziałów politycznych, kulturowych i językowych⁹⁸.

⁹⁸ <http://www.pwsos.pl/a2k/266-magna-charta-uniwersytatum-karta-bolonska> (27.12.2014).

1.3.2. Misja i wizja polskiego szkolnictwa wyższego

Szkolnictwo wyższe, w tym kształcące w zakresie bezpieczeństwa i obronności, pełni kluczową rolę w osiągnięciu narodowych celów społecznych i gospodarczych oraz w budowie kapitału intelektualnego i społecznego kraju. Jego podstawowe funkcje – kształcenie i prowadzenie badań naukowych – zostały poszerzone o trzecią: działalność uczelni na rzecz jej otoczenia. Ta trzecia funkcja pozwala uwzględnić w działalności uczelni potrzeby społeczne oraz gospodarcze kraju i regionu, które są szczególnie istotne dla edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności.

Misją szkolnictwa wyższego jest przyczynianie się do podwyższania jakości życia Polaków przez tworzenie, poszerzanie i upowszechnianie wiedzy, kształtowanie umiejętności wykorzystywania wiedzy ku pożytkowi indywidualnemu i ogólnemu oraz przez wpływ na podwyższanie jakości usług publicznych. Misją uczelni jest także rozwijanie powiązań krajowego środowiska akademickiego z globalną wspólnotą akademicką i intelektualną, a także z krajowym i regionalnym otoczeniem gospodarczym i społecznym. Osiągnięcia polskich uczonych powinny pozytywnie wpływać na wizerunek Polski na świecie⁹⁹.

Szkolnictwo wyższe wypełnia swą misję, realizując poniższe zadania:

a) w zakresie kształcenia:

- rozwijanie osobowości studentów, wyposażanie w wiedzę i umiejętności niezbędne w pracy zawodowej i w funkcjonowaniu w złożonym świecie,
- wyrabianie umiejętności samodzielnego zdobywania i uzupełniania wiedzy przez całe życie oraz krytycznego myślenia, umiejętności współpracy, dostosowywania się do zmian zachodzących na rynku pracy,
- kształtowanie racjonalnych, etycznych i zaangażowanych postaw obywatelskich,
- przełamywanie barier i uprzedzeń na tle etnicznym, narodowych czy religijnych,
- wyrabianie otwartości na świat i wrażliwości na kulturę i środowisko naturalne,

b) w zakresie badań naukowych:

- tworzenie nowej wiedzy przez prowadzenie badań naukowych,
- przyswajanie wyników badań prowadzonych w świecie i przekazywanie ich do użytku społecznego,

⁹⁹ *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku – drugi wariant, Raport cząstkowy przygotowany przez Ernst & Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, marzec 2010, s. 40.*

- popularyzowanie nauki i upowszechnianie świadomości jej znaczenia dla społeczeństwa wiedzy,
- rozwijanie kontaktów z otoczeniem społecznym i gospodarczym, także w zakresie komercjalizacji wyników badań.

Do zadań szkolnictwa wyższego należy też współdziałanie z otoczeniem społecznym, a zwłaszcza:

- wspomaganie wiedzą ekspercką władzy i administracji publicznej,
- wspieranie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego oraz debaty i komunikacji społecznej,
- przyczynianie się do rozwoju regionów i modernizacji kraju,
- pielęgnowanie dziedzictwa narodowego,
- pielęgnowanie i rozwijanie języka polskiego i kultury polskiej¹⁰⁰.

Uwzględniając przedstawioną misję i zadania z niej wypływające sformułowano również cele strategiczne szkolnictwa wyższego, w tym szkolnictwa wyższego w zakresie bezpieczeństwa i obronności do roku 2020. Należą do nich:

- zwiększenie **różnorodności** uczelni i programów studiów,
- większe **otwarcie** uczelni na ich otoczenie społeczne i gospodarcze,
- zwiększenie **mobilności** kadry akademickiej i studentów,
- wzmocnienie mechanizmów **konkurencji** między uczelniami,
- poprawienie **efektywności** wykorzystania zasobów uczelni,
- zwiększenie **przejrzystości** funkcjonowania uczelni¹⁰¹.

Efektem realizacji strategii powinno być: „znaczące podniesienie jakości w trzech najważniejszych obszarach działania szkolnictwa wyższego: kształcenia, badań naukowych oraz relacji uczelni z otoczeniem społecznym i gospodarczym”¹⁰².

Jakość w szkolnictwie wyższym oznacza kultywowanie tradycyjnych ideałów akademickich: dążenia do doskonałości oraz poszukiwania prawdy. Ideały te podlegają ciągłej reinterpretacji wobec zmian otaczającego świata. Działania projakościowe powinny wykorzystywać szczególną zdolność społeczności akademickiej do otwartej, krytycznej auto-refleksji i stawiania sobie wysokich wymagań¹⁰³.

1.3.3. Istota edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności

Bezpieczeństwo w dużej mierze zależy od potencjału społecznego warunkowanego tożsamością narodową i dziedzictwem kulturowym.

¹⁰⁰ Ibidem, s. 41.

¹⁰¹ Ibidem, s. 5.

¹⁰² Ibidem, s. 10.

¹⁰³ Ibidem, s. 43.

Potencjał społeczny to również wypadkowa bezpieczeństwa socjalnego, potencjału demograficznego, intelektualnego, naukowego i technologicznego. Istotny wpływ na jego rozwój mają edukacja oraz badania naukowe i prace rozwojowe w dziedzinie bezpieczeństwa.

Potencjał wiodących państw jest silnie sprzężony z organizacjami edukacyjnymi, jak: uniwersytety, ośrodki badawcze, ośrodki szkoleniowe. Jednym z wyznaczników potencjału „intech” są: liczba studentów na danych typach kierunków, skala prowadzonych badań czy patentów¹⁰⁴.

Z kolei w Raporcie Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (*Organisation for Economic Co-operation and Development* – OECD), uwzględniającym liczbę studentów konkretnych dziedzin, wskazano, że Polska osiągnęła wysoki poziom potencjałów związanych z kształceniem w naukach społecznych, pedagogicznych i ekonomicznych, niski natomiast w dziedzinach uznawanych dzisiaj za kluczowe, tj. technologicznych i inżynierskich¹⁰⁵. Niewątpliwie, edukacja w zakresie bezpieczeństwa i obronności przyczynia się w znacznym stopniu do tak optymistycznych prognoz dotyczących potencjału społecznego bezpieczeństwa narodowego.

W literaturze przedmiotu występuje kilka ujęć edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności. W dalszej części podrozdziału przedstawiono kilka z nich.

W jednej z nich stwierdza się, że edukacja dla obronności i pokoju służyć powinna zdobywaniu odpowiedniej wiedzy, kształtowaniu umiejętności, postaw i systemów wartości sprzyjających budowaniu i ochronie bezpiecznego i pokojowego świata¹⁰⁶.

Zbigniew Kwieciński definiuje edukację dla bezpieczeństwa i obronności jako proces, poprzez który kształtowana jest jednostka ludzka (obywatel) nie tylko refleksyjnie podtrzymująca i doskonaląca własną tożsamość, ale żyjąca z poczuciem konieczności własnej działalności w zmienianiu świata na lepszy według zaakceptowanych przez siebie wartości i kryteriów¹⁰⁷.

Bogdan Rudnicki definiuje edukację w zakresie bezpieczeństwa jako ogół procesów oświatowo-wychowawczych, obejmujących kształcenie i wychowanie oraz szeroko pojętą oświatę, zmierzających do przygoto-

¹⁰⁴ Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego..., s. 84.

¹⁰⁵ Ibidem.

¹⁰⁶ W.J. Maliszewski (red.), *Bezpieczeństwo człowieka i zbiorowości społecznych*, Bydgoszcz 2005; *Filozofia i edukacja dla bezpieczeństwa w obliczu szans, zagrożeń i wyzwań przelomu XX i XXI wieku*, [7.09.2010], <http://stosunki-miedzynarodowe.pl/bezpieczenstwo/1058-filozofia-i-edukacja-dla-bezpieczenstwa-w-obliczu-szans-zagrozen-i-wyzwan-przelomu-xx-i-xxi-wieku> (4.10.2014).

¹⁰⁷ Z. Kwieciński, *Socjopatologia edukacji...*, s. 15.

wania młodzieży, dorosłych do działania w sytuacjach zagrażających egzystencji ludzi i narodu oraz funkcjonowaniu państwa¹⁰⁸.

Edukacja w zakresie bezpieczeństwa i obronności jest też określana jako system, w którym te procesy zachodzą.

Edukacja dla bezpieczeństwa (obronności) to określony system dydaktyczno-wychowawczej działalności rodziny, szkoły, wojska, środków masowego przekazu, organizacji społecznych i stowarzyszeń służącej upowszechnianiu idei, wartości, wiedzy i umiejętności bezpośrednio istotnych dla zachowania zewnętrznego i wewnętrznego bezpieczeństwa państwa¹⁰⁹.

Edukacja dla bezpieczeństwa ma wymiar wielopłaszczyznowy, interdyscyplinarny i dotyczy głównie trzech aspektów: bezpieczeństwa człowieka wyposażonego w charakterystyczny dla niego system wartości i norm społecznych, które dotyczą także jego bezpieczeństwa indywidualnego; bezpieczeństwa grupy ludzi, która chce czuć się bezpieczna w różnych sytuacjach społecznych; bezpieczeństwa sformalizowanych prawnie struktur państwowych i międzynarodowych, takich jak: gmina, powiat, województwo, państwo, kilka państw, które ze względu na swój zasięg terytorialny stanowią o bezpieczeństwie lokalnym, regionalnym, narodowym, międzynarodowym¹¹⁰.

W procesie zmian i rozwoju cywilizacyjnego podmiotem jest człowiek (ludzie, wspólnoty, narody) i to od niego zależą: tempo i przebieg przeobrażeń kulturowych, sukcesy i porażki w budowaniu społeczeństw demokratycznych i bezpieczeństwa. Zdaniem uczonych zmiany te dokonują się szybciej i z pozytywnymi skutkami, jeśli rozwój społeczny i ekonomiczny uwzględnia poszanowanie wartości i kulturę, gdy podmioty tych zmian posiadają określoną wiedzę, motywację i system wartości sprzyjający tym zmianom¹¹¹.

Postęp naukowo-techniczny w najwyższym stopniu przyczynił się do rozwoju współczesnej cywilizacji, umożliwiając społeczeństwom osiągnąć

¹⁰⁸ B. Rudnicki, *Edukacja dla bezpieczeństwa i jej interpretacja*, w: R. Stępień (red.), *Edukacja dla bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 1994, s. 62.

¹⁰⁹ R. Stępień (red.), *Współczesne zagadnienia edukacji dla bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 1999, s. 16; *Edukacja dla bezpieczeństwa*, hasło: <http://stosunki-miedzynarodowe.pl/slownik/51-e/503-edukacja-dla-bezpieczenstwa> (9.09.2014).

¹¹⁰ B. Kaczmarczyk, R. Gwardyński, *Edukacja dla bezpieczeństwa i edukacja obronna*, w: Z. Ścibiorek (red.), *Podsystem niemilitarny w przygotowaniach obronnych Rzeczypospolitej Polskiej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2017, s. 446–470.

¹¹¹ Por. W.J. Maliszewski (red.), *Bezpieczeństwo człowieka i zbiorowości społecznych*, Bydgoszcz 2005; *Filozofia i edukacja dla bezpieczeństwa w obliczu szans, zagrożeń i wyzwań przelomu XX i XXI wieku*, [7.09.2010], <http://stosunki-miedzynarodowe.pl/bezpieczenstwo/1058-filozofia-i-edukacja-dla-bezpieczenstwa-w-obliczu-szans-zagrozen-i-wyzwan-przelomu-xx-i-xxi-wieku> (4.10.2014).

nięcie wysokiego standardu życia, praktycznie nieograniczone możliwości komunikacji we wszystkich wymiarach, zwielokrotnienie wydajności pracy i tworzenie dóbr materialnych najwyższej jakości. Równocześnie jednak z pozytywnymi zmianami pojawiły się nowe zagrożenia i wyzwania: degradacja środowiska, choroby cywilizacyjne, pogłębienie dychotomii „biedni” – „bogaci”. Zastosowanie najnowszych osiągnięć naukowych w dziedzinie militarnej sprawia, że bezpieczeństwo zyskuje czwarty wymiar, kosmiczny, i przybiera charakter *dylematu egzystencjalnego: życie albo śmierć*.

W tak złożonych realiach podstawę wszelkich działań zmierzających do budowania bezpieczeństwa powinno stanowić utrzymanie odpowiedniej hierarchii wartości społecznych, moralnych, duchowych i materialnych. W tych kwestiach ważną rolę odgrywają nauki społeczne i humanistyczne, filozofia, a także edukacja, które powinny być obecne na wszystkich płaszczyznach ludzkiej działalności: politycznej, militarnej, społecznej, ekonomicznej, ekologicznej.

Edukacja w zakresie bezpieczeństwa i obronności odwołuje się bowiem do ogólnoludzkich wartości, takich jak: wolność, odpowiedzialność, godność, uczciwość, samostanowienie.

Na tych ogólnoludzkich, uniwersalnych wartościach zbudowana jest tożsamość narodowa będąca gwarancją bezpiecznej Europy. Benedykt XVI podkreśla, że:

[...] nie można myśleć o zbudowaniu prawdziwego europejskiego „wspólnego domu”, nie biorąc pod uwagę tożsamości narodów żyjących na tym naszym kontynencie. Jest to, bowiem tożsamość geograficzna, gospodarcza i polityczna, ale przede wszystkim historyczna, kulturowa i moralna; tożsamość, na którą składa się zbiór wartości uniwersalnych, w których kształtowanie chrześcijaństwo wniosło swój wkład, [...]. Owe wartości, które stanowią duszę tego kontynentu, muszą pozostać w Europie trzeciego tysiąclecia jako „zaczyn” cywilizacji. Jeśliby ich bowiem zabrakło, w jaki sposób „stary” kontynent mógłby dalej pełnić funkcję „zaczynu” dla całego świata?¹¹²

Jaskrawe przypadki łamania praw człowieka, różne formy wyzysku i ucisku ekonomicznego, społecznego, politycznego, wyznaniowego, inne formy dyskryminacji zagrażające godności i wolności człowieka, degradacja środowiska stwarzają konieczność opracowania sposobów przeciwstawienia się im i niewątpliwie rzutują na treści i zakres edukacji.

Doktryna strategiczna NATO, która stanowi nie tylko o obronie swoich członków przed agresją zewnętrzną, ale także o odpowiedzialności za

¹¹² Benedykt XVI, *Wartości uniwersalne ukształtowane przez chrześcijaństwo są duszą Europy*, do uczestników kongresu zorganizowanego przez Komisję Episkopatów Wspólnoty Europejskiej (COMECE), [23.10.2007], https://opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/benedykt_xvi/przemowienia/comece_24032007.html (10.10.2017).

bezpieczeństwo i stabilizację w całym rejonie euroatlantyckim, wymaga wychowania dla pokoju w nowych warunkach historycznych i nadaje edukacji wymiar narodowy i międzynarodowy.

W powyższym kontekście edukacja w zakresie bezpieczeństwa i obronności powinna mieć charakter międzykulturowy, przewyższać „obcość i inność”, promować wychowanie do negocjacji, dialogu, współistnienia i tolerancji. Należy tworzyć edukację globalną. Uzasadnienie znajduje swe źródło w przekonaniu, że ludzkość żyje współcześnie w ramach „globalnych systemów” (ekonomicznego, politycznego, ekologicznego, technologicznego). Następuje również globalizacja najważniejszych problemów, które narody i państwa mogą rozwiązać jedynie na poziomie ponadnarodowym i światowym¹¹³.

Edukację w zakresie bezpieczeństwa można określić jako system kształcenia wysoko wykwalifikowanych kadr dla administracji rządowej i samorządowej, a także samych obywateli, przygotowujących kadry kierownicze i podmioty wykonawcze do realizacji szerokiej gamy przedsięwzięć związanych z bezpieczeństwem narodowym, w tym obronności i zarządzania kryzysowego, w dynamicznie zmieniającym się środowisku bezpieczeństwa międzynarodowego. Edukacja w zakresie bezpieczeństwa realizowana jest przez szereg różnorodnych organizacji edukacyjnych (tzw. mundurowych i cywilnych).

Z kolei edukacja w zakresie obronności to system kształcenia kadr tworzących wojskowe struktury. Dobrze przygotowane kadry to osoby posiadające duży potencjał intelektualny, odpowiedni zasób wiedzy i umiejętności profesjonalnych, które pozwalają na optymalne wykorzystanie i sprawne działanie wojsk w różnych warunkach i operacjach wojennych, reagowania kryzysowego, stabilizacyjnych oraz pokojowych. Kształcenie i doskonalenie kadr wojskowych odbywa się w myśl zasady „edukacja przez całe życie” i wiąże się ono z podwyższaniem kwalifikacji, doksztalcaniem na studiach podyplomowych i kursach specjalistycznych, które przygotowują do objęcia kolejnych stanowisk służbowych w strukturach narodowych i międzynarodowych i wynikają ze zmian w technice bojowej, potrzeby zdobywania kolejnych kwalifikacji zawodowych i chęci zmiany korpusu osobowego¹¹⁴.

Podstawowym założeniem jest optymalne wykorzystanie wszystkich wartościowych, dostępnych zasobów wyższego szkolnictwa wojskowego, które powinny służyć zabezpieczeniu wysokiego poziomu, profesjonalnego kształcenia kadr wojskowych, a także przyjęcie zasady promowa-

¹¹³ Por. W.J. Maliszewski (red.), *Bezpieczeństwo człowieka i zbiorowości społecznych*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2005.

¹¹⁴ Z. Leśniewski, *Doskonalenie kadr w organizacjach wojskowych*, AON, Warszawa 2012, s. 7–8.

nia na pierwszy stopień oficerski kandydatów na żołnierzy zawodowych, absolwentów studiów pierwszego stopnia. Cele reformy to:

1. Przystosowanie wyższego szkolnictwa wojskowego do pełnienia roli kluczowego elementu zaplecza intelektualnego Sił Zbrojnych RP.
2. Stworzenie systemu kształcenia i doskonalenia zawodowego, którego misją będzie przygotowanie i stałe podnoszenie profesjonalizmu wojskowych i cywilnych kadr w celu sprostania współczesnym i przyszłym wyzwaniom dla bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego.
3. Dostosowanie wyższego szkolnictwa wojskowego do nowej sytuacji prawnej stworzonej wejściem w życie ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym*.
4. Zapewnienie systemowi kształcenia i doskonalenia zawodowego zdolności do szybkiego reagowania na zmieniające się potrzeby Sił Zbrojnych i państwa polskiego.
5. Racjonalizacja organizacyjna i ekonomiczna systemu edukacyjnego realizującego zadania na rzecz MON.
6. Ustabilizowanie systemu pozyskiwania kadr oficerskich po nieudanych próbach reform, pozwalające na stworzenie długofalowych programów rozwoju wyższego szkolnictwa wojskowego.

Model studiów, częściowo nieaktualny, przyjęty w polskich uczelniach, wprowadzony ustawą *Prawo o szkolnictwie wyższym*, pozwala na wytyczenie siedmiu możliwych „ścieżek” dojścia od matury do pierwszego stanowiska służbowego dla oficerów. W istocie są trzy „ścieżki”, co zobrazowano na rysunku 1.4.

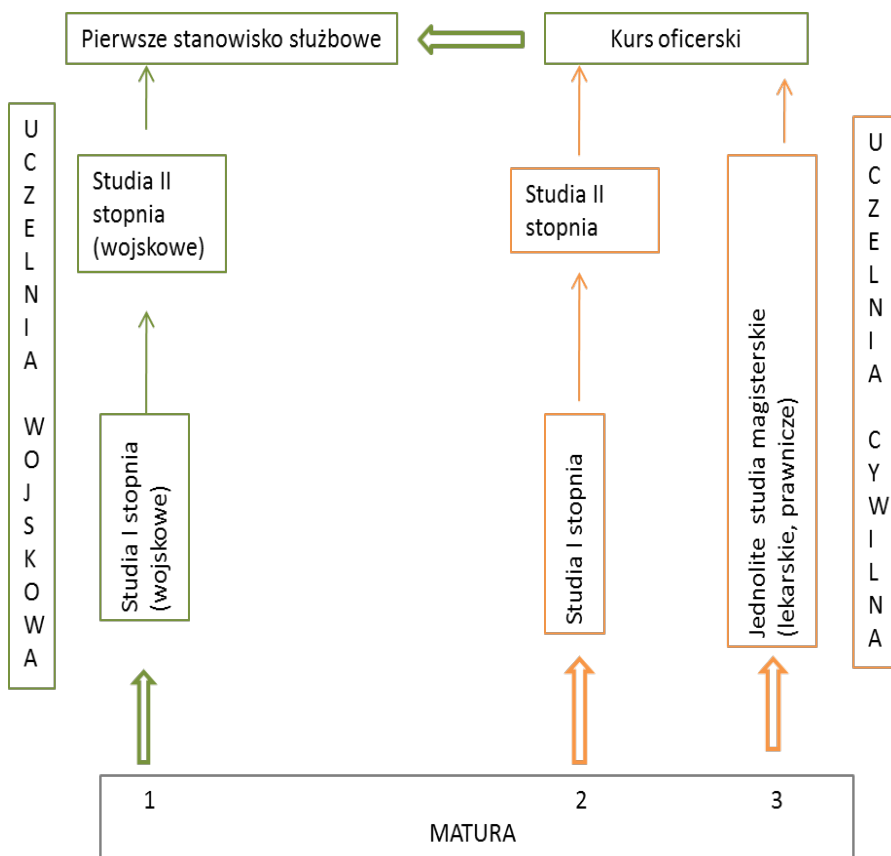
Poszczególne ścieżki to: 1) studia I i II stopnia odbywane w charakterze kandydata na żołnierza zawodowego, 2) studia I i II stopnia odbywane w uczelni cywilnej + kurs oficerski dla absolwentów, 3) jednolite studia magisterskie odbywane w uczelni cywilnej + kurs oficerski dla absolwentów.

Zgodnie z regulacjami określonymi Decyzją nr 521/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 15 grudnia 2006 r. w sprawie obszarów stanowisk służbowych kadry, doskonalenie zawodowe oficerów, kształcenie kandydatów na żołnierzy zawodowych oraz doskonalenie zawodowe żołnierzy powinno być prowadzone według reguły: przygotowanie do kolejnego prognozowanego stanowiska służbowego oraz zapoznanie ze stanowiskiem o szczebel wyższym¹¹⁵.

Uwzględniając postanowienia *Ustawy o służbie żołnierzy zawodowych* oraz *Statutu* uczelni wojskowych, stwierdzono, że edukacja w zakresie

¹¹⁵ A. Juncewicz, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w systemie doskonalenia organów dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2010, s. 31.

Rysunek 1.4. Model kształcenia oficerów – trzy ścieżki



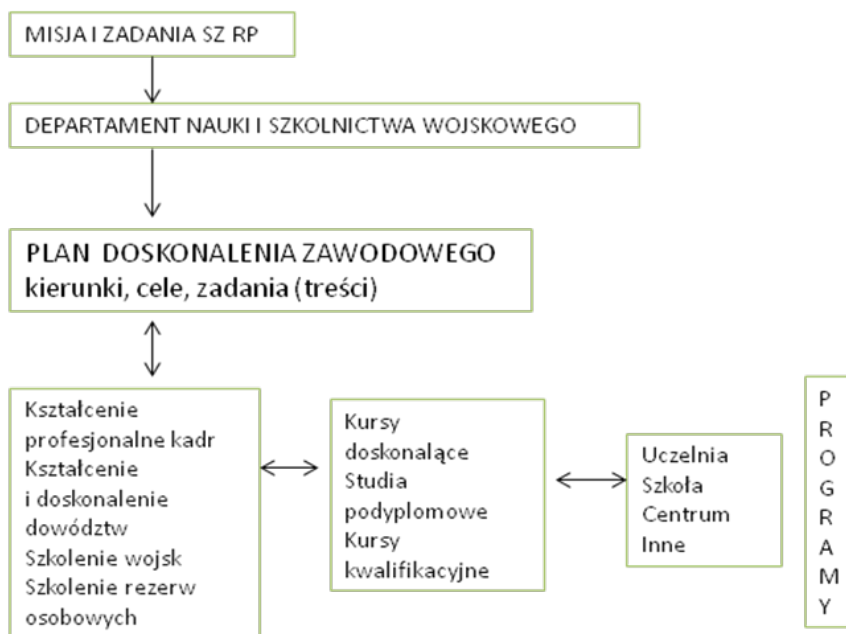
Źródło: Na podstawie Program reformy wyższego szkolnictwa wojskowego, MON, Warszawa 2007, http://archiwalny.mon.gov.pl/pliki/File/program_reformy.pdf (30.04.2016)

obronności obejmuje dwie kategorie form doskonalenia zawodowego, tj. studia podyplomowe i kursy kwalifikacyjne i doskonalące¹¹⁶.

Zasady organizacji kursów doskonalących w systemie doskonalenia zawodowego określają *Wytyczne w sprawie zasad oraz trybu planowania i realizacji doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP* stanowiące załącznik do decyzji Nr 420/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 12 września 2008 r. w sprawie wprowadzenia w Siłach Zbrojnych systemu doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych (Dz.Urz. MON Nr 18, poz. 241). Poniżej na rysunku 1.5 zobrazowano model doskonalenia zawodowego żołnierzy.

¹¹⁶ Z. Leśniewski, *Doskonalenie kadr...*, s. 49–51.

Rysunek 1.5. Model doskonalenia zawodowego kadry



Źródło: K. Krakowski, *Technologia kształcenia w dydaktyce wojskowej*, AON, Warszawa 2012, s. 85

Podmiotami systemu szkolenia są: dowództwa, kadra (od żołnierzy służby ochotniczej po NSR i kadre dowódczo-sztabową), również organy administracji państwowej i samorządowej¹¹⁷.

Kurs doskonalący służy podwyższeniu kwalifikacji na danym stanowisku służbowym. Podyplomowe studia operacyjno-taktyczne prowadzone są dla oficerów o stopniu etatowym majora, podyplomowe studia specjalistyczne dla oficerów w stopniu etatowym majora z obszaru stanowisk technicznych. Kurs kwalifikacyjny – przygotowuje do objęcia stanowiska o wyższym stopniu etatowym. Wyższy kurs operacyjno-strategiczny, zasadnicza forma podnoszenia kwalifikacji, przygotowuje oficerów do objęcia stanowisk o stopniu etatowym pułkownika.

Podyplomowe studia polityki obronnej prowadzone są dla oficerów o stopniu etatowy generał.

Organizację doskonalenia zawodowego oficerów w poszczególnych obszarach stanowisk, formę, czas i miejsce ich realizacji przedstawiono w tabeli 1.1.

¹¹⁷ K. Krakowski, *Technologia kształcenia w dydaktyce wojskowej*, AON, Warszawa 2012, s. 84.

Tabela 1.1. Organizacja doskonalenia zawodowego oficerów

STANOWISKA SŁUŻBOWE ZASZEREGOWANE DO STOPNIA ETATOWEGO	FORMA	CZAS REALIZACJI	MIEJSCE REALIZACJI
DOSKONALENIE ZAWODOWE OFICERÓW W OBSZARZE STANOWISK DOWÓDCZYCH			
GENERAŁ (KONTRADMIRAL)	Podyplomowe studia polityki obronnej	do 6 miesięcy	ASzWoj
PUŁKOWNIK (KOMANDOR)	Wyższy kurs operacyjno-strategiczny	do 3 miesięcy	AON
PODPUŁKOWNIK (KOMANDOR POR.)	Kurs specjalistyczny dla kandydatów na dowódców batalionów/dywizjonów (równorzędnych)	do 3 miesięcy	AON AMW
KAPITAN (KAPITAN MAR.)	Kurs specjalistyczny dla kandydatów na dowódców kompanii/baterii (równorzędnych)	do 2 miesięcy	AON WSO
PORUCZNIK (PORUCZNIK MAR.)	Kurs specjalistyczny dla kandydatów na dowódców zespołów, zastępców dowódców kompanii (równorzędnych)	do 2 miesięcy	AMW WSO
STANOWISKA SŁUŻBOWE ZASZEREGOWANE DO STOPNIA ETATOWEGO	FORMA	CZAS REALIZACJI	MIEJSCE REALIZACJI
DOSKONALENIE ZAWODOWE OFICERÓW W OBSZARZE STANOWISK SZTABOWYCH			
PODPUŁKOWNIK (KOMANDOR POR.)	Kurs specjalistyczny dla kandydatów na stanowiska sztabowo-administracyjne	do 3 miesięcy	ASzWoj AMW
MAJOR (KOMANDOR PPOR.)	Podyplomowe studia operacyjno-taktyczne	10 miesięcy	ASzWoj AMW
KAPITAN (KAPITAN MAR.)	Kurs specjalistyczny dla kandydatów na stanowiska sztabowe w brygadzie (równorzędne)	do 2 miesięcy	AMW WSO
PORUCZNIK (PORUCZNIK MAR.)	Kurs specjalistyczny dla kandydatów na stanowiska sztabowe w batalionie (równorzędne)	do 2 miesięcy	AMW WSO
DOSKONALENIE ZAWODOWE OFICERÓW W OBSZARZE STANOWISK SZTABOWYCH			
MAJOR (KOMANDOR PPOR.)	Podyplomowe studia specjalistyczne	10 miesięcy	AMW WAT
KAPITAN (KAPITAN MAR.)	Kurs specjalistyczny	do 2 miesięcy	AMW WAT WSOSP
PORUCZNIK (PORUCZNIK MAR.)	Kurs specjalistyczny	do 2 miesięcy	AMW WAT WSOSP

DOSKONALENIE ZAWODOWE OFICERÓW W OBSZARZE STANOWISK SZCZEGÓLNYCH			
KAPITAN (KAPITAN MAR.)	Kurs specjalistyczny	do 1 miesiąca	AMW WAT WSOSP
PORUCZNIK (PORUCZNIK MAR.)	Kurs specjalistyczny	do 1 miesiąca	AMW WAT WSOSP

Źródło: A. Juncewicz, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w systemie doskonalenia organów dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2010, s. 39

Ważną kwestią edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności jest tworzenie programów studiów, co podlega różnego rodzaju aktom prawnym, porozumieniom, standardom, wskazówkom, które tworzą określoną hierarchię regulacji, poczynając od poziomu międzynarodowego, a na poziomie samego programu kończąc.

1. Poziom międzynarodowy:
 - Ramy Kwalifikacji dla Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego,
 - Europejskie Ramy Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie,
 - Standardy i uzgodnienia przyjęte przez międzynarodowe i krajowe organizacje zawodowe i komisje akredytacyjne,
 - Umowy Standaryzacyjne (STANAG¹¹⁸).
2. Poziom krajowy:
 - Krajowe Ramy Kwalifikacji,
 - Regulacje opracowane przez ministrów resortu obrony i spraw wewnętrznych i administracji,
 - Dokumenty opracowane przez Centrum Doktryn i Szkolenia SZ RP,
 - Standardy i inne uregulowania prawne, wymagania środowiskowych komisji akredytacyjnych,
 - Uzgodnienia międzyuczelniane, porozumienia dziekanów,
 - Wskazówki i wymagania stowarzyszeń zawodowych.
3. Poziom instytucjonalny:
 - Standardy i inne uregulowania wewnętrzne,
 - Przykłady dobrej praktyki,
 - Wskazówki, standardy, regulacje wewnętrzne uczelni,
 - Wzorce (planów, programów, sylabusów), słownik,
4. Poziom programu:
 - Przyjęty profil studiów,
 - Zasady organizacyjne,

¹¹⁸ <http://nso.nato.int/nso/nsdd/listpromulg.html> (3.05.2016). **STANAG** (Standardization Agreement) – Umowa Standaryzacyjna, która określa procesy, procedury, pojęcia i warunki dla wspólnych wojskowych lub technicznych procedur i wyposażenia dla krajów członkowskich NATO.

– Wymagania egzaminacyjne¹¹⁹.

Na programy studiów w zakresie bezpieczeństwa i obronności mają również wpływ uwarunkowania gospodarcze (wymagania rynku pracy), społeczne (potrzeby społeczne) i potrzeby wynikające z uwarunkowań w innych dziedzinach bezpieczeństwa i sektorach gospodarki. Przykładowy model programu studiów obrazuje rysunek 1.6.

Krajowe Ramy Kwalifikacji wskazują metodykę budowania programu nauczania, jego zawartość, określenie warunków i środków potrzebnych do realizacji procesu dydaktycznego, systemu pomiaru i oceny uzyskanych efektów jako narzędzie dla ciągłego procesu doskonalenia. Przyczem efekty powinny być zgodne z ustalonymi centralnie efektami zdefiniowane w Krajowych Ramach Kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego oraz efektami specyficznymi dla obszaru/ów kształcenia, właściwego/ych dla projektowanego programu studiów. Stanowią one podstawę do wyznaczenia zakresu treści kształcenia¹²⁰.

¹¹⁹ Opracowanie M. Próchnicka, na podstawie Fig. 1. Levels defined in the development process: E. Brenner, J. Niehs, *Curricula Development based on Learning Outcomes – An Austrian Case*, w: *Implementing Competence Orientation and Learning Outcomes in Higher Education*, ed. by E. Cendon et al., 2008, http://www.heleo-project.eu/he_leo-handbook/processes_and_practices/curricula-development-based-on-learning-outcomes-2013-an-austriancase/ (7.07.2010).

program kształcenia – opis określonych przez uczelnię spójnych efektów kształcenia, zgodny z Krajowymi Ramami Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego, oraz opis procesu kształcenia, prowadzącego do osiągnięcia tych efektów, wraz z przypisanymi do poszczególnych modułów tego procesu punktami ECTS;

standardy kształcenia – zbiór reguł kształcenia na studiach przygotowujących do wykonywania zawodu nauczyciela oraz zawodów, dla których wymagania dotyczące procesu kształcenia i jego efektów są określone w przepisach prawa Unii Europejskiej;

Krajowe Ramy Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego – opis, przez określenie efektów kształcenia, kwalifikacji zdobywanych w polskim systemie szkolnictwa wyższego;

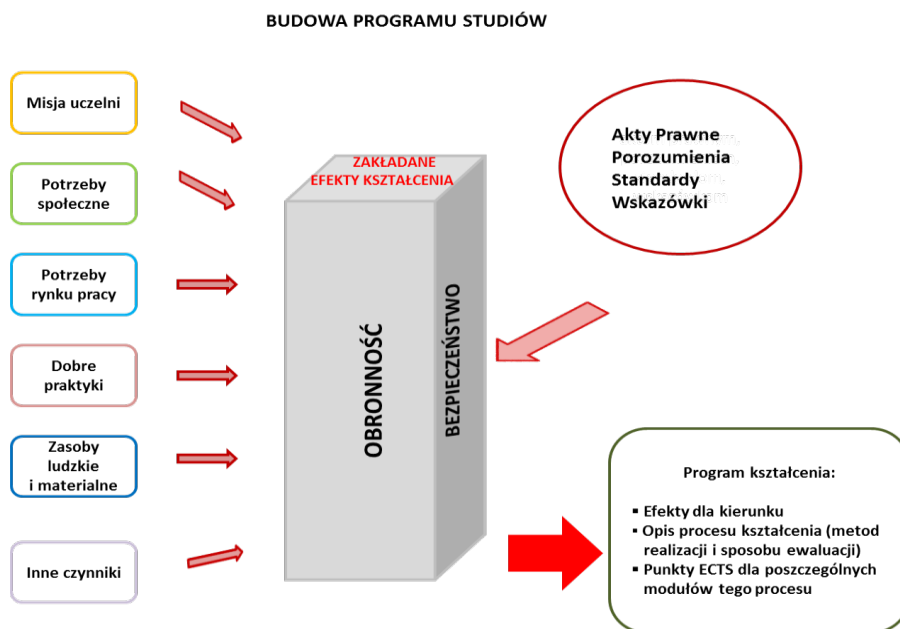
kwalifikacje – efekty kształcenia, poświadczone dyplomem, świadectwem, certyfikatem lub innym dokumentem wydanym przez uprawnioną instytucję potwierdzającym uzyskanie zakładanych efektów kształcenia;

efekty kształcenia – zasób wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych, uzyskanych w procesie kształcenia przez osobę uczącą się;

punkty ECTS – punkty zdefiniowane w europejskim systemie akumulacji i transferu punktów zaliczeniowych jako miara średniego nakładu pracy osoby uczącej się, niezbędnego do uzyskania zakładanych efektów kształcenia.

¹²⁰ *Efekt kształcenia* to bezpośrednie oraz natychmiastowe (mierzone po zakończeniu realizacji przedmiotu lub jego części) rezultaty wynikające z dostarczenia produktu w postaci wykładów, laboratoriów, ćwiczeń, projektów i innych. *Cele kształcenia* są elementem wejścia i nie gwarantują określonych efektów/rezultatów. Cel przedmiotu opisuje zmianę, jaką chce się osiągnąć w wyniku realizacji procesu kształcenia związanego z przedmiotem, które powinny być zdefiniowane jako wieńczące proces kształcenia. E. Chmielecka (red.), *Autonomia programowa uczelni. Ramy kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego*, MNiSW, Warszawa 2010, s. 113.

Rysunek 1.6. Model programu studiów w zakresie bezpieczeństwa i obronności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie aktów normatywnych

„Treści kształcenia należy rozumieć jako wzajemnie powiązane ze sobą wiadomości, nawyki, umiejętności, wartości i doświadczenia przekazywane lub kształtowane przez podmiot kształcący i przyswajane bądź opanowywane przez podmiot kształcący się w celu osiągnięcia zakładanego celu procesu kształcenia”¹²¹. Na treści kształcenia składają się wiadomości, umiejętności, nawyki, system wartości, doświadczenia.

W treściach programowych edukacji w zakresie bezpieczeństwa powinno się uwzględnić:

- przekazywanie wiedzy na temat zagrożeń i kształtowanie umiejętności przeciwdziałania zagrożeniom w kontekście lokalnym i globalnym,
- system wartości uniwersalnych i wartości istotnych z punktu widzenia bezpieczeństwa,
- kształtowanie „bezpiecznych” zachowań i postaw,
- dorobek nauk związanych z bezpieczeństwem,
- potrzeby i oczekiwania środowisk lokalnych w zakresie bezpieczeństwa,

¹²¹ K. Żegnałek, *Dydaktyka edukacji obronnej*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 2003, s. 176.

- kształtowanie umiejętności przeciwstawienia się wszelkim formom dyskryminacji zagrażające godności i wolności człowieka, degradacji środowiska,
- wychowanie do negocjacji, dialogu, współistnienia i tolerancji,
- rozwijanie poczucia odpowiedzialności za podejmowane decyzje i działania,
- pielęgnowanie wartości życia i zdrowia człowieka,
- kształtowanie umiejętności i zdolności niezbędne do sprawnego funkcjonowania w ramach „globalnych systemów” (ekonomicznego, politycznego, ekologicznego, technologicznego)¹²².

Efektom przekazywania takich treści i umiejętności powinien być człowiek przystosowany do życia społeczno-zawodowego i pracy w grupie, zmotywowany do rozwijania wartości prospołecznych i doskonalenia swoich postaw i zachowań zgodnie z obowiązującymi wymogami i normami.

Natomiast w edukacji w zakresie obronności ważne treści powinny uwzględniać:

- wiedzę ogólną i specjalistyczną umożliwiającą ocenę procesów zachodzących w świecie i ich wpływu na wykorzystanie sił zbrojnych w różnych sytuacjach i warunkach,
- kształtowanie umiejętności samodzielnego rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji,
- doskonalenie umiejętności sprawnego dowodzenia na polu walki w różnych sytuacjach i warunkach na terenie kraju i poza nim,
- wiedzę, umiejętności i nawyki wykorzystania nowoczesnej techniki bojowej i wyposażenia w różnych sytuacjach, szczególnie na sieciocentrycznym polu walki,
- system wartości uniwersalnych i wartości istotnych z punktu widzenia obronności,
- założenia ustrojowe państwa zawarte w konstytucji,
- doktrynę obronną państwa,
- podstawowe założenia ogólnonarodowego systemu edukacyjnego,
- aktualne tendencje edukacyjne wynikające z dorobku nauk pedagogiczno-psychologicznych i innych nauk o człowieku,
- dorobek teorii sztuki wojennej oraz innych nauk związanych z obronnością i szeroko rozumianym bezpieczeństwem,
- potrzeby i oczekiwania środowisk lokalnych w zakresie bezpieczeństwa.

¹²² K. Krakowski, *Technologia kształcenia...*, s. 139.

Efektom przekazywania takich treści i umiejętności powinna być profesjonalna kadra wojskowa wyposażona w wiedzę i umiejętności pozwalające jej wypełniać zadania w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

Zadania edukacji powinny zatem obejmować przygotowanie, czyli kształtowanie postaw, umiejętności i przekazywanie odpowiednich treści poprzez organizowanie efektywnego systemu kształcenia i szkolenia kadry zawodowej oraz personelu cywilnego dla instytucji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo we wszystkich sektorach gospodarki narodowej. Efektywność systemu kształcenia i szkolenia będzie zależeć od celów, treści, programów, ale również sposobu organizacji edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności i zdolności dostosowania się do dynamicznie zmieniających się uwarunkowań i wymagań.

Synchronizacja kapitału społecznego, gospodarczego i środowiskowego ma zapewnić integralność światowego systemu środowiska i rozwoju. Wyzwaniem dla edukacji jest kształtowanie świadomości w obszarze praw człowieka, globalnych zagrożeń w poczuciu odpowiedzialności za, ale i prawa do globalnego (międzynarodowego) dobra publicznego, które może być utożsamiane, zgodnie z art. 1. ust. 1 KNZ ONZ, z międzynarodowym pokojem i bezpieczeństwem. Kształcenie powinno odbywać się zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju określonymi w Deklaracji z Rio z 1992 r.¹²³: prawa do środowiska i życia w harmonii, sprawiedliwości międzypokoleniowej, współpracy międzynarodowej, informacji o środowisku i zasobach¹²⁴.

Edukacja w zakresie bezpieczeństwa i obronności zatem powinna mieć charakter globalny, to znaczy, być częścią kształcenia obywatelskiego i wychowania przez uświadamianie istnienia zjawisk i współzależności łączących ludzi i miejsca i przygotować do stawiania czoła wyzwaniom dotyczącym całej ludzkości. Przez współzależności należy rozumieć wzajemne powiązania i przenikanie systemów kulturowych, środowiskowych, ekonomicznych, społecznych, politycznych i technologicznych¹²⁵.

„Edukacja w zakresie bezpieczeństwa i obronności powinna zawierać nie tylko treści, ale również posiadać strukturę, która ułatwiłaby adaptację i kształcenie w globalnych warunkach politycznych i gospodarczych. Pamiętać przy tym należy, że głównym zadaniem uczelni wojskowych

¹²³ Zasady ogólnych praw i obowiązków. Deklaracja z Rio de Janeiro w sprawie środowiska i rozwoju, 1992 r. http://www.ko.poznan.pl/pub/ftp/Edukacja_zrownowazonego_rozwoju/DEKLARACJA_Z_RIO_1992.pdf (10.04.2016).

¹²⁴ R. Rosicki, *O pojęciu i istocie bezpieczeństwa*, s. 5–6, http://www.academia.edu/1913377/O_poj%3%83%C2%84%C3%82%C2%99ciu_i_istocie_bezpiecze%C3%83%C2%85%C3%82%C2%84stwa (17.11.2014).

¹²⁵ Definicja Centrum Północ-Południe Rady Europy. Materiały przygotowane przez Centrum Edukacji Obywatelskiej i Polską Akcję Humanitarną, www.ceo.org.pl/sites/default/files/news.../mp_7_definicje_inne_eg.pdf (17.11.2014).

jest kształcenie i doskonalenie rzemiosła wojskowego. Zgodnie z założeniami obecnej polityki kształcenia profil uczelni wojskowych zgodnie z przeznaczeniem ma być wojskowy”¹²⁶.

1.3.4. Uwarunkowania gospodarcze, społeczne, prawne mające wpływ na jakość oferty edukacyjnej w zakresie bezpieczeństwa i obronności

Terminy „nowa ekonomia” czy też „nowa gospodarka”, gospodarka oparta na wiedzy (GOW) są powszechnie stosowane w opracowaniach naukowych i publicystycznych dla określenia zmian w sferze ekonomiczno-społecznej i technologicznej, które kształtują globalną gospodarkę XXI wieku. Często używane są zamiennie z takimi pojęciami, jak: gospodarka wiedzy, cywilizacja wiedzy, gospodarka cyfrowa, gospodarka sieciowa, gospodarka napędzana wiedzą (*knowledge driven economy*), społeczeństwo informacyjne, digitalne, cyfrowe, poprzemysłowe, postindustrialne, postmodernistyczne.

Powstanie gospodarki opartej na wiedzy upatruje się w związku z dynamicznym rozwojem nowoczesnych technologii, wskazując na jej charakterystyczne cechy:

- dematerializacja – przekształcenie aktywów materialnych w niematerialne, stanowiące o wartości przedsiębiorstwa; wiedza staje się źródłem przewagi przedsiębiorstwa,
- dynamizacja i przyspieszenie – skracanie czasu powstania i życia nowego produktu, strategia innowacyjności,
- decentralizacja – rozwój sieci wytwórczych i elastycznych modeli biznesu,
- niepewność (gospodarka turbulencji) – niczego nie możemy być pewni, dzisiaj efektywnie prosperujące przedsiębiorstwo jutro może nie istnieć,
- globalizacja – wzrost zasięgu rynków (globalna wioska), na których liczą się byty niematerialne: idee, wiedza, informacja, sieci powiązań. Brak dostępu do wiedzy umożliwiającej racjonalne umiejscowienie się w strukturze sieci globalnej skutkuje społeczną alienacją bądź ekonomiczną polaryzacją.

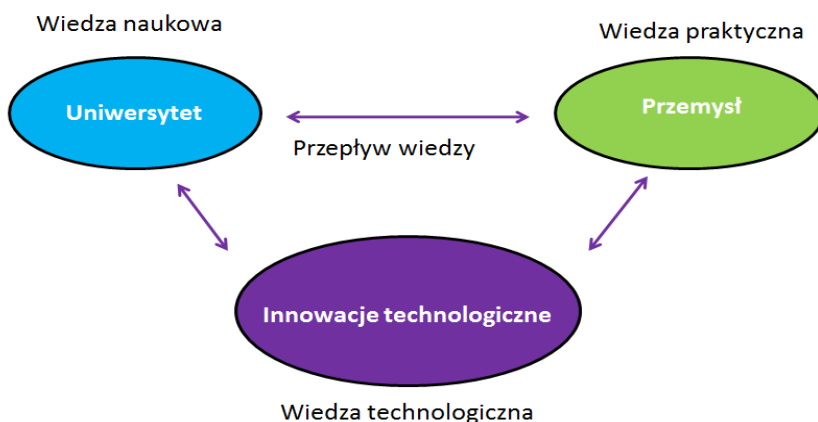
Podstawą rozwoju GOW jest wiedza, a przede wszystkim zdolność jej przekształcania w nowe produkty rynkowe, rozwiązania organizacyjne i technologiczne (innowacje). Innowacja jest obecna we wszystkich

¹²⁶ Zapowiedź prof. dr. hab. Wojciecha Fałkowskiego, podsekretarza stanu w MON, podczas spotkania ze związkowcami z resortu obrony narodowej, <http://promilitaria21.home.pl/autoinstalator/joomla/aktualnosci-i-prawo/item/1428-18-i-uczelnie-wojskowe-dla-wojskowych> (10.04.2016).

dziedzinach, nie tylko w dziedzinie techniki, ale również w architekturze, reklamie, edukacji. Ten aspekt rozwoju gospodarczego podkreślony jest w definicji *gospodarki kreatywnej* sformułowanej przez Richarda Floridę, który akcentuje *otwartą i dynamiczną postawę wyszukiwania i stosowania nowych rozwiązań* w różnych sferach życia. Podstawy kreatywnej gospodarki wyznaczają po prostu wyobraźnia, wiedza i wolność¹²⁷.

Te trendy rozwojowe narzucają również nową rolę nauce i edukacji. Polityka naukowa przekształca się w politykę naukowo-techniczną i innowacyjną. Nauka zostaje podporządkowana strategii wzrostu gospodarczego. Nowa wiedza ma rozpowszechniać się w społeczeństwach i stać się podstawą rozwoju społeczeństwa wiedzy i gospodarki wiedzy. Główną rolę w tym zakresie odgrywają organizacje edukacyjne, w tym organizacje edukacyjne kształcące na potrzeby bezpieczeństwa i obronności, instytucje sfery B + R, stając się katalizatorem kreatywności, innowacyjności i przedsiębiorczości, kluczowym elementem w układzie uniwersytety–przemysł–rząd. Przepływ wiedzy między poszczególnymi sferami zobrazowano na rysunku 1.7¹²⁸.

Rysunek 1.7. Przepływ wiedzy między poszczególnymi uczelniami a przemysłem



Źródło: P.A. Zawislak, G. Dalmarco, *The Silent Run: New Issues and Outcomes for University-Industry Relations in Brazil*, "Journal of Technology Management & Innovation" 2011, vol. 6 no. 2, [29.04.2011], http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-27242011000200005&script=sci_arttext (26.12.2014)

¹²⁷ *Gospodarka oparta na wiedzy*, hasło w: *Słownik innowacji – leksykon haseł*, [2011], http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=256993FED9734D-D0B31A4785E53F81F5 (22.12.2014).

¹²⁸ P.A. Zawislak, G. Dalmarco, *The Silent Run: New Issues and Outcomes for University-Industry Relations in Brazil*, "Journal of Technology Management & Innovation" 2011, vol. 6, no. 2, [29.04.2011], http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-27242011000200005&script=sci_arttext (22.12.2014).

Wydział Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej uruchomił sieć naukową pod nazwą Portal Obronność. Ma ona wzmocnić współpracę pomiędzy sektorami: nauki, badań i rozwoju, przemysłu, edukacji, rynku pracy, służb państwowych oraz organizacji otoczenia społeczno-gospodarczego na rzecz współkształtowania i realizacji programów, planów i strategii na poziomie narodowym oraz europejskim w obszarze obronności. W ramach Portalu... miały być prowadzone badania nad opracowaniem technologii i produktów opartych na innowacyjności i wiedzy, których wdrożenie stworzy realną szansę wzrostu zdolności systemu obronnego państwa, w tym SZ RP¹²⁹. Obecnie działa „Portal Bezpieczeństwa i Obronności Akademii Sztuki Wojennej”, którego celem jest cyfrowe udostępnienie informacji sektora publicznego ze źródeł administracyjnych i zasobów nauki¹³⁰.

Przykładami działalności innowacyjnej mogą być Program MNiSW: „Kreator innowacyjności” – wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej realizowany w latach 2011–2013, czy też projekt na zlecenie EDA na temat: Wykorzystanie „inteligentnego” systemu dystrybucji informacji dla osiągnięcia powodzenia realizacji zadań, zrealizowany w latach 2010–2012 przez konsorcjum, w którego skład wchodziły korporacje międzynarodowe, w tym Akademia Obrony Narodowej.

Współpraca uczelni i przemysłu przynosi wymierne obustronne korzyści nie tylko w obszarze rozwoju naukowo-badawczego, ale również procesu dydaktycznego oraz finansów i zarządzania. Przedsiębiorcy coraz chętniej korzystają z wiedzy i informacji oferowanych przez uczelnie, biorą udział w szkoleniach różnego typu: tradycyjnych, e-learningowych, specjalistycznych kursach.

Uczelnie czerpią pomysły z rozwiązań komercyjnych także w sferze organizacji i zarządzania. Systemy ERP są z powodzeniem wykorzystywane w uczelniach, wspierając procesy rekrutacji, kadr, finansów, logistykę czy obszar życia studenckiego od elektronicznej legitymacji i indeksu po rezerwację miejsc w akademikach, czy badanie losów zawodowych studenta. Zdobyte informacje pomagają śledzić trendy na rynku i budować strategię pozyskiwania nowych studentów i dalszych prac naukowych.

Również rozwiązania *Business Intelligence* są wykorzystywane do zbierania i przekształcania danych w informacje wykorzystywane w procesach zarządczych. W 2013 roku odnotowano ponad 37% wdrożeń systemów BI w sektorze bankowości i około 8% w sektorze publicznym

¹²⁹ <http://www.aon.edu.pl/portal-obronnosc/> (24.12.2014).

¹³⁰ M. Jasińska-Łukasiak, „Portal Bezpieczeństwa i Obronności Akademii Sztuki Wojennej”, prezentacja <http://biblioteka.aon.edu.pl/portal/index.html> (5.11.2018).

i edukacji¹³¹. Jest to wskazówka dla organizacji edukacyjnych kształcących w zakresie bezpieczeństwa i obronności, które chcą usprawnić swe procesy zarządcze. Należy nadmienić, że na podstawie *Strategii informatyzacji resortu obrony narodowej na lata 2008–2012* za jedno z priorytetowych zadań w MON przyjęto budowę i wdrożenie Zintegrowanego Wieloszczeblowego Systemu Informatycznego Logistyki, Finansów i Kadr. Powodzenie tych działań zależy od wdrożenia procesowego podejścia w zarządzaniu organizacją. Ze względu na procesy integracyjne organizacje kształcące w zakresie bezpieczeństwa i obronności podległe MON również powinny podjąć takie działania i czerpać z doświadczeń resortowych.

Kontakty z przemysłem przynoszą korzyści zespołowi naukowemu oraz studentom. Dla potwierdzenia zacytuję wypowiedź dr. inż. Pietruszewicza w artykule *Współpraca uczelni z przemysłem daje wymierne korzyści* opublikowanym na stronie serwisu PAP Nauka w Polsce:

Dzięki tym kontaktom firmy proponują uczelni wyposażenie laboratoriów, udostępniają oprogramowanie [...]. Ta współpraca ma wymierne znaczenie także dla drugiej strony: pracodawcy chcą, by inżynierowie po zakończeniu studiów znali najlepszy, najnowocześniejszy sprzęt, jaki jest aktualnie stosowany w przemyśle [...]. Pozwala to [...] oszczędzić na szkoleniach, bowiem do firm trafiają pracownicy w pełni przygotowani do realiów pracy zawodowej, a nie jedynie wyposażeni w wiedzę teoretyczną. Byłoby z naszej strony wielką nierozumą nieskorzystanie z takiej oferty, zwłaszcza, kiedy otrzymujemy znaczące opusty cen albo sprzęt jest nam udostępniany nieodpłatnie¹³².

Pozyskiwanie dodatkowych środków finansowych przez współpracę z szeroko rozumianym przemysłem jest sposobem na zmianę trudnej sytuacji finansowej uczelni. Zgodnie z oceną zamieszczoną w *Programie rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r.*, część IV: *Finansowanie szkół wyższych ze środków publicznych* obserwuje się spadek liczby studentów, a przez to spadek dochodów ze źródeł niepublicznych, co przekłada się na jakość kształcenia, małą elastyczność systemu zatrudnienia, zwiększanie liczebności grup ćwiczeniowych i seminaryjnych, zmniejszanie – zwłaszcza przez uczelnie akademickie posiadające pełną samodzielność w zakresie kształtowania kierunków kształcenia – łącznej liczby godzin na studiach tak licencjackich (inżynierskich), jak i magister-

¹³¹ P. Kowalski, *Systemy Business Intelligence na wyższych uczelniach*, „PC World” 2014, nr 2, s. 44.

¹³² <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,363057,wspolpraca-uczelni-z-przemyslem-daje-wymierne-korzysci.html> (26.12.2014).

skich, obniżanie wymagań w związku z „walką” o utrzymanie wysokiej liczby studentów¹³³.

Przedstawiona sytuacja nie została przewidziana w obecnie stosowanym algorytmie obliczenia stacjonarnej dotacji dla uczelni. Obliczenie współczynnika kosztochłonności jako parametru kluczy podziałowych też zostało poddane dyskusji.

Krajowe Ramy Kwalifikacji dają uczelniom swobodę co do powoływania do życia kierunków studiów. Nie sposób centralnie określić kosztochłonność wszystkich kierunków studiów, jakie mogą powstać, dlatego współczynniki kosztochłonności przypisane są obszarom wiedzy i dziedzinom nauki, a nie kierunkom studiów. Mimo to, tworzenie studiów międzykierunkowych czy międzywydziałowych może okazać się korzystne z punktu widzenia poziomu oferty dydaktycznej, lecz zbyt kosztowne.

Uczelnie różnią się od siebie pod względem prowadzonej działalności dydaktycznej (np. liczbą studentów), wykorzystania infrastruktury dydaktycznej, struktury zajęć i struktury stanowiskowej kadry prowadzącej zajęcia dydaktyczne na danym kierunku studiów i stopniu kształcenia. Różnice te przekładają się na różny poziom kosztów ponoszonych na działalność dydaktyczną i jednocześnie na jakość kształcenia. Im wyższe stopnie (tytuły naukowe) mają pracownicy prowadzący zajęcia dydaktyczne na danym kierunku studiów, tym lepiej. Jednocześnie, im bardziej utytułowani są pracownicy prowadzący zajęcia dydaktyczne, tym są drożsi. Ujemnie na wyniki dydaktyczne wpływają również ograniczenia czasowe pracowników naukowo-dydaktycznych, ale pozytywny efekt ma synergia obu działalności¹³⁴.

Edukacja w zakresie bezpieczeństwa i obronności powinna uwzględniać uwarunkowania finansowe, ale także społeczne. Powinna tak zorganizować proces dydaktyczny i dobrać treści, aby z jednej strony sprostać potrzebom i wymaganiom społeczeństwa, a z drugiej przygotować je do życia w ciągle zmieniającej się rzeczywistości społeczno-gospodarczej.

Nigdy wcześniej osoba nie była zmuszona do dokonywania ciągłych zmian i dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia. Wymusza to proces ciągłego uczenia się, dlatego uznano, że edukacja/kształcenie ustawiczne¹³⁵ jest zasadą, na której powinna opierać się oświata i ży-

¹³³ J. Wilkin (red.), *Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r.*, cz. IV: *Finansowanie szkół wyższych ze środków publicznych*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2015, s. 92.

¹³⁴ Ibidem.

¹³⁵ Kształcenie ustawiczne zakłada kształcenie się człowieka przez całe życie, co warunkuje rozwój jego zdolności, śledzenie zmian w społeczeństwie oraz wszechstronny rozwój osobowości w ciągu całego życia (*Proces boloński – Life-long learning*). A Andrzejczak, *Projektowanie i realizacja szkoleń...*, s. 14.

cie społeczne. Dotyczy to nie tylko grup społecznych, które tradycyjnie podlegały procesowi uczenia się, lecz także – a może przede wszystkim – osób dorosłych. Kształcenie ustawiczne realizowane jest w następujących kierunkach: indywidualistycznym – zapewniającym swobodny rozwój osobowości jednostki, profesjonalistycznym – tworzenie warunków uzyskiwania kwalifikacji zawodowych, ekonomicznym – umożliwienie reorientacji zawodowej, społecznym – aby mógł swobodnie funkcjonować w społeczeństwie¹³⁶. W globalnej gospodarce, gdzie liczy się szybki przekaz informacji i wiedzy, nowoczesne technologie stanowią niezbędne narzędzie, dzięki któremu można oferować lepsze produkty, dostarczać nowe usługi dopasowane do indywidualnych potrzeb klientów i studentów, sprawniejsze funkcjonowanie organizacji w otoczeniu rynkowym (pozyskiwanie nowych klientów i poprawa relacji z klientami). Nauczanie na odległość staje się więc stałym elementem obok ciągle ważnego mistrza w tutoring i tradycyjnej zinstytucjonalizowanej szkoły. Przy czym należy zaznaczyć, że szkolenia e-learningowe nie mogą być już tylko zwykłą prezentacją multimedialną i zestawem pytań sprawdzających, rozbudowane o dźwięk, filmy czy animacje. Efektywne szkolenie e-learningowe powinno wykorzystać media i narzędzia społecznościowe, symulacje komputerowe, by aktywizować uczestników, stwarzać im warunki, w których mogą zadawać pytania, wyrażać opinie czy też dzielić się pomysłami¹³⁷. Jest wiele zajęć, które wymagają pracy grupowej. Co więcej, wielu studentów, którzy pracują zawodowo, nie ma możliwości spotykać się poza uczelnią. Technologia pozwala stworzyć wideokonferencję i pracować wspólnie nad projektem¹³⁸.

W raportach organizacji międzynarodowych badających rozwój edukacji, w tym e-learningu, kierunek, w jakim będzie ewoluowała przestrzeń dydaktyczna i relacje między nauczycielem a uczniem został określony jako zintegrowane środowisko współpracy, na które będą składali się uczniowie, nauczyciel, aplikacje, narzędzia i w zależności od ich konfiguracji model nauczania synchronicznego i asynchronicznego. Koncepcja ta przedstawiona jest na rysunku 1.8.

Edukacja (kształcenie), w tym edukacja w zakresie bezpieczeństwa i obronności, powinna uwzględniać propozycje koncepcji kształcenia wielostronnego W. Okonia, definiowanego jako złożony proces rozwoju człowieka, dokonujący się pod wpływem kształcenia i to nie tylko szkolnego nauczania i uczenia się. Mówiąc o rozwoju człowieka, mamy na myśli zarówno rozwój poszczególnych jednostek poddanych edukacji,

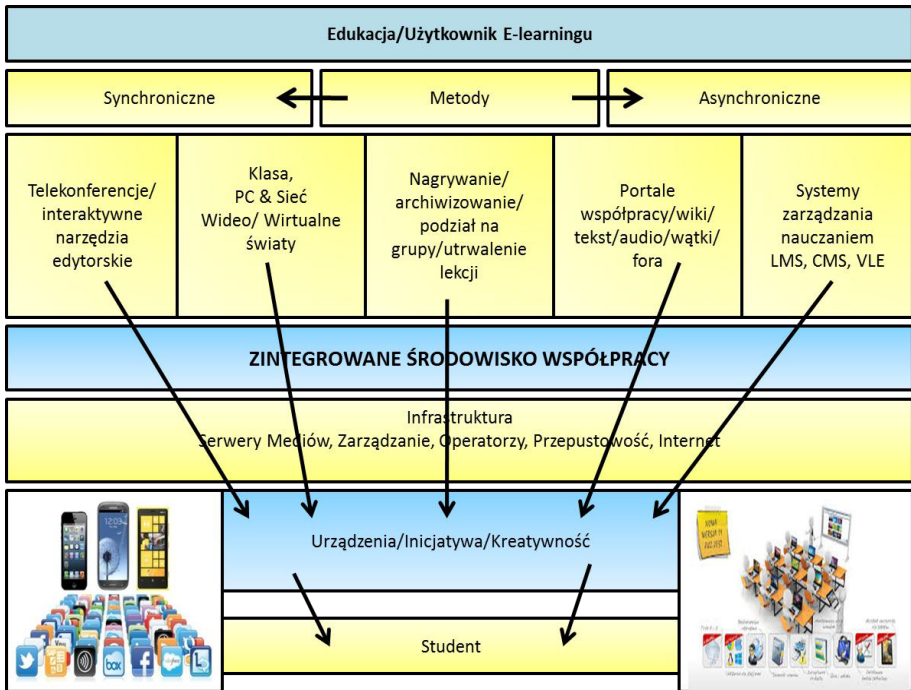
¹³⁶ Ibidem, s. 21.

¹³⁷ P. Kowalski, *Narzędzia szkoleniowe online*, „PC World” 2014, nr 2, s. 24.

¹³⁸ *Krok bliżej nowoczesnej edukacji*, „PC World” 2014, nr 2, s. 31.

jak i rozwój całego – młodego i starszego pokolenia, w swoisty sposób wpływający na rozwój i postęp w życiu społeczeństwa¹³⁹.

Rysunek 1.8. Przestrzeń dydaktyczna jako zintegrowane środowisko współpracy



Źródło: *The Distance Education and e-Learning Landscape. Wainhouse Research Segment Report 2009, USA, www.wainhouse.com/images/reports/wrdistedelearnv3.pdf (27.05.2016)*

Motywacja jest istotnym elementem podejmowania działań, w tym kształcenia czy pracy zawodowej. Motywację pokolenia Y komentuje teoria Douglasa McGregora¹⁴⁰. Teoria X zakłada, że jest ono z natury leniwe i unika pracy. Dlatego studenci czy pracownicy muszą być ściśle nadzorowani i konieczne są kompleksowe systemy kontroli i hierarchiczna struktura organizacji. Jak wiemy, pokolenie Y jest kreatywne, dlatego też bardziej odpowiednią będzie Teoria Y zakładająca wręcz przeciwnie, że pracownicy czy studenci są ambitni, zmotywowani, chętni do podjęcia większej odpowiedzialności. Możliwe jest, że gdy da się im swobodę w działaniu, osiągną lepszą efektywność niż w przypadku, gdy są ściśle ograniczeni przez zarządzane reguły. Zakłada się również, że po speł-

¹³⁹ W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1997, s. 191.

¹⁴⁰ A. Grębska, *Teoria X i Y McGregora*, <http://biznesmusisprzedawac.pl/polski-teoria-x-i-y-mcgregora/> (27.05.2016).

nieniu odpowiednich warunków będą chcieli wykazać się w swojej pracy i że istnieje w nich niewykorzystany potencjał kreatywności. Wchodzące na etap edukacji wyższej i w niedalekiej przyszłości na rynek pracy pokolenie Z (urodzone w latach 90. XX wieku) inaczej podchodzi do swoich obowiązków. Jak twierdzą eksperci ds. rozwoju kadry (HR), pokolenie Z nie ma skłonności do słuchania autorytetów, słysząc polecenie, kilkakrotnie upewni się, czy dobrze rozumie powód. Oni nie tylko chcą rozumieć dlaczego, ale też zgadzać się z tymi powodami¹⁴¹.

Warunki takie można stworzyć, organizując edukację z wykorzystaniem podejścia procesowego, w którym działania zorientowane są na osiągnięcie jasno wyznaczonych celów – rezultat wymaga samodzielności i kreatywności od pracowników i studentów.

Podstawy rozwoju kształcenia

Podstawy prawne rozwoju kształcenia stanowią dokumenty Unii Europejskiej, jak również polskie akty prawne.

Dokumenty Unii Europejskiej to:

- e) *Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej* Dz.U. 2004.90.864/2 uwzględniający zmiany wprowadzone traktatem lizbońskim, Art. 53, Art. 165, Art. 179; Art. 53. dotyczy wzajemnego uznawania dyplomów, świadectw i innych dokumentów potwierdzających posiadanie kwalifikacji oraz do koordynacji przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych państw członkowskich dotyczących podejmowania i wykonywania działalności prowadzonej na własny rachunek. Z kolei Art. 165. dotyczy rozwoju edukacji o wysokiej jakości, poprzez zachęcanie do współpracy między państwami członkowskimi. Art. 179 daje podstawy do wzmocnienia swojej bazy naukowej i technologicznej przez utworzenie europejskiej przestrzeni badawczej, w której naukowcy, wiedza naukowa i technologie podlegają swobodnej wymianie, oraz sprzyjania rozwojowi swojej konkurencyjności, także w przemyśle, a także promowania działalności badawczej uznanej za niezbędną.
- f) *Deklaracja bolońska*, postanowienia konferencji w Bergen z 2005, z „Zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 kwietnia 2008 r. „Głównym celem deklaracji bolońskiej jest stworzenie Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. Jego realizacja to:
- wprowadzenie systemu przejrzystych i porównywalnych stopni poprzez wdrożenie Suplementu do Dyplomu,

¹⁴¹ M. Waluś, *Pokolenia X, Y, Z na rynku pracy. Czym się różnią, jak sobie radzą?*, „Gazeta Wyborcza” Kraków [15.12.2016], <http://krakow.wyborcza.pl/krakow/1,42699,21127664,pokolenia-x-y-z-na-ryнку-pracy-czym-sie-roznia-jak-sobie.html?disableRedirects=true> (27.05.2017).

- przyjęcie systemu kształcenia opartego na dwóch/trzech poziomach kształcenia,
 - powszechne stosowanie systemu punktów kredytowych (tj. ECTS – European Credit Transfer System),
 - promocja mobilności studentów, nauczycieli akademickich, naukowców oraz personelu administracyjnego,
 - promocja współpracy europejskiej w zakresie zwiększenia poziomu jakości szkolnictwa wyższego,
 - promocja europejskiego wymiaru szkolnictwa wyższego, szczególnie w zakresie rozwoju zawodowego, mobilności oraz zintegrowanych programów nauczania, szkolenia i badań.
- g) Strategia *Europa 2020*, dokument Rady Europejskiej z dnia 17 czerwca 2010 r. W ramach Strategii Europa 2020 Komisja wydała dla Polski zalecenia mające pomóc jej w zwiększeniu wydajności gospodarki¹⁴². Dla edukacji zalecenia te są następujące:
- lepsze dostosowanie edukacji do potrzeb rynku pracy, co powinno zmniejszyć bezrobocie osób młodych,
 - zwiększenie dostępności programów przyuczania do zawodu i uczenia się poprzez praktykę,
 - zacieśnianie współpracy między szkołami a pracodawcami, zgodnie z celami gwarancji dla młodzieży,
 - zwiększenie uczestnictwa osób dorosłych w uczeniu się przez całe życie w celu dostosowania podaży umiejętności do popytu,
 - wspieranie badań i rozwoju w sektorze prywatnym w ramach dążenia do zacieśnienia powiązań między polityką w obszarach badań, innowacji i przemysłu.

Założenia trzech wymienionych dokumentów unijnych są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie się uzupełniają. Przekładają się one na cele krajowe, tak by każde państwo członkowskie mogło kontrolować swoje postępy w ich realizacji, które będą monitorowane za pomocą szeregu działań podejmowanych na poziomie ustawodawstwa i konkretnych przedsięwzięć w państwach członkowskich.

Polskie akty prawne kształtujące polską politykę edukacyjną i nadające jej kierunek europejski to m.in.:

- a) Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty (Dz.U. z 2011 r. Nr 205, poz. 1206) – ustawa zasadnicza określająca politykę i strukturę edukacji.
- b) *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2020 – drugi wariant*, Raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum: Ernst & Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynko-

¹⁴² http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/polska/country-specific-recommendations/index_pl.htm (26.12.2014).

wą, Marzec 2010 r. Określający cytowaną już misję i wizję szkolnictwa, jak również zadania mające służyć integracji polskiej edukacji z europejskim rynkiem rozwoju i badań, edukacji i przemysłu.

- c) Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 2 listopada 2011 r. w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego opisuje, przez określenie efektów kształcenia, kwalifikacji zdobywanych w polskim systemie szkolnictwa wyższego, co ma na celu ujednoczenie systemu kształcenia z systemem europejskim i uproszczenie kwestii proceduralnych w myśl prawa UE.
- d) Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 4 listopada 2011 r. w sprawie wzorcowych efektów kształcenia.
- e) Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki (SIEG) uchwalona w styczniu 2013 r. określa politykę w zakresie:
 - wspomaganie młodych innowacyjnych przedsiębiorstw nastawionych na rozwój produktów i metod wytwarzania w technologicznie zaawansowanych branżach,
 - optymalizacji warunków transferu technologii i komercjalizacji rezultatów badań z instytucji naukowych do praktyki gospodarczej.

W tym zakresie istotne są kolejne akty prawne:

- f) *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2014* mówiąca o konieczności współpracy wojska, przemysłu i edukacji w budowaniu potencjału obronnego i społecznego,
- g) *Strategia obronności Rzeczypospolitej Polskiej 2009*, mówiąca o konieczności kompleksowego podejścia do bezpieczeństwa i wykorzystania wszystkich instrumentów: dyplomatycznych, ekonomicznych i wojskowych, technologicznych i edukacyjnych, by je zapewnić,
- h) Strategia działań resortu obrony narodowej w obszarze badań i technologii obronnych z dnia 4 lutego 2011 r.,
Rozwój technologii informacyjnych w sektorze edukacji i rozwój usług edukacyjnych z ich wykorzystaniem wymaga uregulowań prawnych określonych w następujących aktach:
 - i) Strategia kierunkowa rozwoju informatyzacji Polski do roku 2013 oraz perspektywiczna prognoza transformacji społeczeństwa informacyjnego do roku 2020 z 2005 r.,
 - j) Ustawa z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne (Dz.U. z 2005 r. Nr 64, poz. 565 ze zm.),
 - k) Decyzja nr 521/MON z dnia 15 grudnia 2006 r. w sprawie obszarów stanowisk służbowych kadry,
 - l) Ustawa z dnia 18 lipca 2002 o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz.U. z 2002 r. Nr 144, poz. 1204 ze zm.),

- m) Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz.U. z 2001 r. Nr 112, poz. 1198 ze zm.),
- n) Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. o ochronie baz danych (Dz.U. z 2001 r. Nr 128, poz. 1402 ze zm.),
- o) Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz.U. 1994 nr 24 poz. 83),
- p) Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji¹⁴³.

Program studiów w warunkach określonych przez wymienione wyżej akty powinien uwzględniać: misję uczelni, potrzeby rynku pracy, potrzeby społeczne, dobre praktyki, zasoby ludzkie i sprzętowe i zawierać opis metod ich osiągnięcia i ewaluacji.

Uchwała Rady Ministrów z 25 września 2012 r. o kierunku przebudowy i modernizacji Sił Zbrojnych RP na lata 2013–2018 włączyła uczelnie wojskowe do powszechnego systemu szkolnictwa wyższego, co dało uczelniom cywilnym możliwość kształcenia na kierunku bezpieczeństwo, a uczelniom wojskowym możliwość poszerzenia zakresu swojej działalności. Zmiana ta ma przynieść obustronne korzyści również w obszarze badań i rozwoju.

Polityka kształcenia w zakresie bezpieczeństwa określona jest także przez akty prawa europejskiego i MNiSW, jak również Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji na podstawie Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 7 sierpnia 1997 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania ministra spraw wewnętrznych i administracji. Dz.U. 1997.95.581, które wytycza następujące zadania:

- kształtowanie struktur organizacyjnych w resorcie spraw wewnętrznych i administracji,
- kształtowanie polityki kadrowej oraz troski o właściwy nabór kadr resortu spraw wewnętrznych i administracji,
- organizowanie i nadzorowanie szkolnictwa resortu spraw wewnętrznych i administracji oraz doskonalenia zawodowego,
- wspieranie działalności naukowej i społecznej, podejmowanej na rzecz przeciwdziałania przestępczości oraz koordynowanie działalności związanej z rozwojem technicznym w resorcie spraw wewnętrznych i administracji.

Programy kształcenia i szkoleń służb mundurowych określone zostały w Rozporządzeniu MSWiA z dnia 19 czerwca 2007 r. w sprawie wymagań w zakresie wykształcenia, kwalifikacji zawodowych i stażu służby, jakim powinni odpowiadać policjanci na stanowiskach komendantów

¹⁴³ <http://www.infor.pl/dziennik-ustaw,rok,2011,nr,205/poz,1206,ustawa-o-zmianie-ustawy-o-systemie-oswiaty-oraz-niektorych-innych-ustaw.html> (20.02.2014).

Policji i innych stanowiskach służbowych oraz warunków ich mianowania na wyższe stanowiska służbowe (Dz.U. z dnia 9 lipca 2007 r.).

Z kolei politykę kształcenia w zakresie obronności określa MON na podstawie Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 25 czerwca 2014 r. zmieniającego rozporządzenie w sprawie szczegółowego zakresu działania MON Dz.U. 2014 poz. 933 poprzez wyznaczony do tych celów Departament Nauki i Szkolnictwa Wojskowego. Jego zadaniem jest:

- kształtowanie polityki naukowej i naukowo-technicznej,
- koordynacja realizacji badań naukowych i Wymagań Długoterminowych dla Rzeczypospolitej Polskiej (RP) z obszaru techniki i technologii obronnych,
- zapewnienie właściwego rozwoju zaplecza naukowo-badawczego resortu i wyższego szkolnictwa wojskowego,
- wykonywanie w imieniu ministra nadzoru, o którym mowa w ustawie z dnia 27 lipca 2005r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. Nr 164, poz. 1365 oraz z 2006 r. Nr 46, poz. 328, Nr 104, poz. 708 i 711 i Nr 144, poz. 1043) oraz w ustawie z dnia 25 lipca 1985 r. o jednostkach badawczo-rozwojowych (Dz.U. z 2001 r. Nr 33, poz. 388 z późn. zm. 3)¹⁴⁴.

Doskonalenie kadry – jest kontynuacją (uzupełnieniem) procesu kształcenia i szkolenia, uwzględniającą bieżące i przyszłe wymagania organizacji. Kadra rozwijająca swe umiejętności, świadoma celów, które należy zrealizować, pracuje efektywniej, w poczuciu satysfakcji zawodowej i osobistej. Dokumenty stanowiące bazę prawną dla systemu doskonalenia to:

- Doktryna Szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, DD/7,
- Decyzja Nr 420/MON MON z dnia 12 września 2008 r. w sprawie wprowadzenia w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej systemu doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych (Dz.Urz. MON Nr 18 poz. 241),
- Decyzja Nr 67/MON MON z dnia 14 lutego 2008 r. w sprawie przedsięwzięć organizacyjnych zapewniających sprawną realizację procesu profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP,
- Decyzja nr 501/MON MON z dnia 29 grudnia 2010 r. w sprawie kształcenia i egzaminowania ze znajomości języków obcych w resorcie obrony narodowej,
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2009 r. o zmianie ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych oraz niektórych innych ustaw – zapewniająca wdrożenie nowej polityki kadrowej. Rozwiązania te, mające głównie na celu zapewnienie właściwej rekrutacji, selekcji i racjonalnego wykorzystania zasobów kadrowych profesjonalnych Sił Zbroj-

¹⁴⁴ <http://www.dnismw.mon.gov.pl/pl/27.html> (26.12.2014).

nych, zostały uwzględnione w systemie doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych.

Zasady organizacji kursów doskonalących w systemie doskonalenia zawodowego określają „Wytyczne w sprawie zasad oraz trybu planowania i realizacji doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej” stanowiące załącznik do decyzji Nr 420/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 12 września 2008 r. w sprawie wprowadzenia w Siłach Zbrojnych systemu doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych (Dz.Urz. MON Nr 18, poz. 241).

Dokumenty te stanowią bazę i wytyczne do długofalowego programu reorganizacji edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności opartej na poszukiwaniu innowacji, stwarzaniu młodemu pokoleniu szans rozwoju osobistego i zawodowego, a przez to profesjonalne wypełnianie zadań wobec ojczyzny, zdobycie i utrzymanie zatrudnienia. Reorganizacja ta dotyczyć powinna również opracowania odpowiednich systemów zarządzania i finansowania, co ułatwi współpracę ze światem zewnętrznym, przemysłem, instytucjami międzynarodowymi.

1.4. Organizacje edukacyjne świadczące usługi edukacyjne na rzecz bezpieczeństwa i obronności

Zgodnie z obowiązującymi rozwiązaniami koncepcyjnymi, organizacją i realizacją edukacji dla bezpieczeństwa zajmuje się kilka resortów. Są to m.in.: MEN, MNiSW, MON oraz MSWiA. Ważnym wykonawcą zadań edukacyjnych z zakresu bezpieczeństwa są także formacje podległe MSW – Policja, Państwowa Straż Pożarna oraz Straż Graniczna. Nadzorowane przez MSWiA to: Szkoła Główna Służby Pożarniczej w Warszawie oraz Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie.

Szkolnictwo wojskowe obecnie bazuje na pięciu uczelniach publicznych nadzorowanych przez MON: Akademii Sztuki Wojennej, Wojskowej Akademii Technicznej, Akademii Marynarki Wojennej, Akademii Wojsk Lądowych i Wyższej Oficerskiej Szkole Sił Powietrznych. System kształcenia oficerów jest wspierany przez Uniwersytet Medyczny w Łodzi, Centrum Edukacji Obywatelskiej i Centra Szkolenia.

Oprócz instytucji centralnych, edukacja dla bezpieczeństwa jest także prowadzona w ośrodkach władzy samorządowej na poziomie województwa, powiatu, gminy i miasta oraz u przedsiębiorców ważnych z punktu widzenia bezpieczeństwa i obronności państwa. Kluczowym elementem systemu edukacji dla bezpieczeństwa są publiczne i niepubliczne uczelnie wyższe, które prowadzą studia pierwszego, drugiego oraz trzeciego stopnia na kierunku bezpieczeństwo narodowe oraz bezpieczeństwo wewnętrzne.

Edukacja obronna prowadzona przez Akademię Sztuki Wojennej obejmuje także kształcenie dla przedstawicieli administracji rządowej i samorządowej z zakresu obronności w formie Wyższych Kursów Obronnych.

Ważną rolę w systemie edukacji w zakresie bezpieczeństwa odgrywają również stowarzyszenia i organizacje pozarządowe, m.in.: Związek Harcerstwa Polskiego, Związek Harcerstwa Rzeczypospolitej, Związek Strzelecki „Strzelec”, Policyjne Towarzystwo Sportowe, Stowarzyszenie Kulturalne i Tradycji Wojskowej, Związek Żołnierzy Narodowych Sił Zbrojnych, Związek Inwalidów Wojennych, stowarzyszenia kombatanckie, Liga Obrony Kraju i Polski Czerwony Krzyż, działania edukacyjne organizacji specjalistycznych w zakresie ratownictwa górskiego (GOPR i TOPR) i wodnego (WOPR)¹⁴⁵.

W dalszej części podrozdziału przedstawiono przeznaczenie, rolę i zadania w zakresie świadczenia usług edukacyjnych w zakresie bezpieczeństwa i obronności przez grupy podmiotów lub konkretne podmioty.

1. Akademie i wojskowe szkoły wyższe realizują działalność dydaktyczną, naukowo-badawczą oraz doradcą i ekspercką¹⁴⁶.

a) **działalność dydaktyczna** – przekazanie studentom/żołnierzom wiedzy i rozwinięcie umiejętności niezbędnych do pełnienia funkcji w dowództwach, sztabach, uczelniach, instytucjach wojskowych i cywilnych związanych z obronnością państwa. Kształcenie studentów cywilów na potrzeby obronności państwa: instytucji administracji centralnej lub samorządowej związanej z obronnością i bezpieczeństwem kraju. W zakresie obronności doskonalenie zawodowe odbywa się w następujących formach:¹⁴⁷

- studia podyplomowe i kursy kwalifikacyjne – przygotowujące do objęcia stanowiska służbowego o wyższym stopniu etatowym, których zasadniczym celem jest aktualizacja oraz poszerzenie wiedzy ogólnowojskowej i specjalistycznej, a także nabycie kompetencji niezbędnych do funkcjonowania na wyższym stanowisku służbowym,
- kursy doskonalące – uzupełniające wiedzę i przygotowujące do pełnienia obowiązków służbowych na konkretnym stanowisku służbowym określonym w karcie opisu danego stanowiska służ-

¹⁴⁵ https://www.scribd.com/fullscreen/143183127?access_key=key-1hbcewidxvln0adcvf38&allow_share=fal-se&escape=false&show_recommendations=false&view_mode=book (2.11.2014).

¹⁴⁶ Akademie i wojskowe szkoły wyższe są uczelniami publicznymi nadzorowanymi przez MON.

¹⁴⁷ Z. Leśniewski, *Doskonalenie kadr...*, s. 25.

bowego. Kursy te organizowane są w zależności od potrzeb Sił Zbrojnych RP,

- b) **działalność naukowa i badawcza** – rozwijanie teorii nauk o obronności i nauk o bezpieczeństwie oraz wypracowanie konkretnych rozwiązań na potrzeby praktyki funkcjonowania systemu bezpieczeństwa narodowego, w tym sił zbrojnych i systemu obronnego RP. Prowadzenie badań naukowych w dyscyplinach nauki o obronności i nauki o bezpieczeństwie,
- c) **działalność doradcza i ekspercka** – rozwój środowiska eksperckiego i doradczego obszaru bezpieczeństwa i obronności.

2. Inne jednostki dydaktyczne podległe MON to:

- a) centra szkolenia: Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych w Poznaniu, Centrum Szkolenia Wojsk Inżynieryjnych i Chemicznych we Wrocławiu, Centrum Szkolenia Inżynieryjno-Lotniczego w Dęblinie, Centrum Szkolenia Sił Powietrznych w Koszalinie, Wojskowe Centrum Kształcenia Medycznego w Łodzi, Centrum Szkolenia Żandarmerii Wojskowej w Mińsku Mazowieckim, Centrum Szkolenia Logistyki w Grudziądzu, Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej, Centrum Szkolenia Sił Połączonych. Prowadzą one szkolenie wojskowe szeregowych zawodowych, ochotników służby przygotowawczej oraz szkolenie jednostek wojskowych. Zapewniają one szkolenia w formie¹⁴⁸:
- kursów doskonalenia zawodowego dla kadry i pracowników,
 - kandydatów na żołnierzy zawodowych,
 - podoficerów i szeregowych zawodowych dla potrzeb misji (PKW),
 - wyrównawcze – szeregowych z rezerwy,
 - przygotowania do NSR.
- b) Szkoły podoficerskie: Szkoła Podoficerska Wojsk Lądowych w Poznaniu, Szkoła Podoficerska Sił Powietrznych w Dęblinie, Szkoła Podoficerska Marynarki Wojennej w Ustce. Utworzone na podstawie Rozporządzenia MON z dn. 6 sierpnia 2010 w sprawie szkół podoficerskich¹⁴⁹ mają za zadanie przygotowanie absolwentów do objęcia pierwszych stanowisk służbowych w korpusie podoficerów zawodowych,
- c) Wojskowe Studium Nauczania Języków Obcych.

Kształcenie językowe w Siłach Zbrojnych RP jest jednym z priorytetów w systemie szkolnictwa wojskowego, co wynika przede wszystkim ze zobowiązań akcesyjnych oraz – w ich konsekwencji – przyjęcia i wdro-

¹⁴⁸ Ibidem, s. 29.

¹⁴⁹ Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 6 sierpnia 2010 r. w sprawie szkół podoficerskich, Dz.U. z 2010 r. Nr 152, poz. 1025.

żenia norm językowych Sojuszu Północnoatlantyckiego. Standardy zawarte w dokumencie normalizacyjnym NATO STANAG 6001 określają precyzyjnie umiejętności językowe i specyfikują obszar sprawności komunikacyjnych dla kolejnych poziomów znajomości języków¹⁵⁰.

d) Ośrodek Szkolenia Żeglarskiego Marynarki Wojennej przeznaczony jest do prowadzenia szkolenia żeglarskiego podchorążych i elewów Marynarki Wojennej, organizacji szkolenia żeglarskiego, motorowodnego oraz rejsów kadry różnych rodzajów Sił Zbrojnych RP,

e) Departament Wychowania i Promocji Obronności odpowiedzialny jest za kultywowanie tradycji wojskowych. Tradycje wojskowe to historycznie ukształtowane obyczaje i zasady postępowania oparte na procesie kultywowania i upowszechniania dokonań Polskich Sił Zbrojnych na przestrzeni dziejów. Wartość społeczno-pedagogiczna tradycji wyraża się w posiadaniu i pielęgnowaniu dziedzictwa i kontynuacji dorobku materialnego i duchowego przodków,

f) Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej (WCEO)¹⁵¹ jako instytucja edukacyjna, kształci i doskonali kompetencje społeczne kadry korpusu wychowawczego dowódców do szczebla batalionu oraz pracowników wojskowych ośrodków kultury w trzech obszarach:

- kursy doskonalące prowadzone w ramach „Systemu doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych SZ RP”,
- przedsięwzięcia szkoleniowe dla kadry i pracowników wojska z zakresu metodyki planowania i prowadzenia działalności kulturalno-oświatowej, upowszechniania historii i tradycji orężnych Wojska Polskiego,
- działalność edukacyjna i wychowawcza adresowana do społecznego otoczenia wojska. Dotyczy to głównie kształtowania świadomości historycznej i postaw patriotycznych młodego pokolenia przez upowszechnianie wiedzy o tradycjach i współczesności oręża polskiego.

3. Uczelnie podległe MSW:

a) Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie kształci osoby cywilne i funkcjonariuszy służb państwowych podległych MSW do pełnienia funkcji menedżerskich, pracy w administracji, jednostkach organizacyjnych służb państwowych oraz samorządowych, centrach zarządzania kryzysowego, instytucjach służb państwowych, m.in.

¹⁵⁰ <http://www.aon.edu.pl/poziomy-znajomosci-jezyka-wg-standardu-stanag-6001/> (26.12.2014).

¹⁵¹ <http://wceo.com.pl/index.php/sample-sites-2/2014-01-09-07-45-28> (14.10.2014).

w Policji, Straży Granicznej, Państwowej Straży Pożarnej. Absolwent posiada ogólną wiedzę interdyscyplinarną z zakresu nauk społecznych, nauk o prawie i administracji, ekonomicznych oraz umiejętności wykorzystania jej w pracy zawodowej z zachowaniem zasad etycznych. Absolwent studiów „administracja” jest przygotowany do pracy w urzędach gminy, powiatu, województwa. Absolwent kierunku „kryminologia” jest przygotowany do pracy w wymiarze sprawiedliwości: w sądownictwie, prokuraturze, Służbie Więziennej, Policji, Straży Miejskiej; w starostwach powiatowych – Powiatowe Centra Pomocy Rodzinie, Centra Interwencji Kryzysowej, jak również w ośrodkach pomocy społecznej i organizacjach pozarządowych¹⁵²,

- b) Szkoła Główna Służby Pożarniczej w Warszawie kształcąca strażaków Państwowej Straży Pożarnej, funkcjonariuszy innych służb i straży oraz osoby cywilne w zakresie bezpieczeństwa powszechnego i ochrony ludności. Przygotowuje swych absolwentów do wykonywania funkcji doradczych, kontrolnych i administracyjnych na różnych szczeblach administracji publicznej i pełnienia służby bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP) we wszystkich rodzajach przedsiębiorstw w kraju i za granicą¹⁵³.

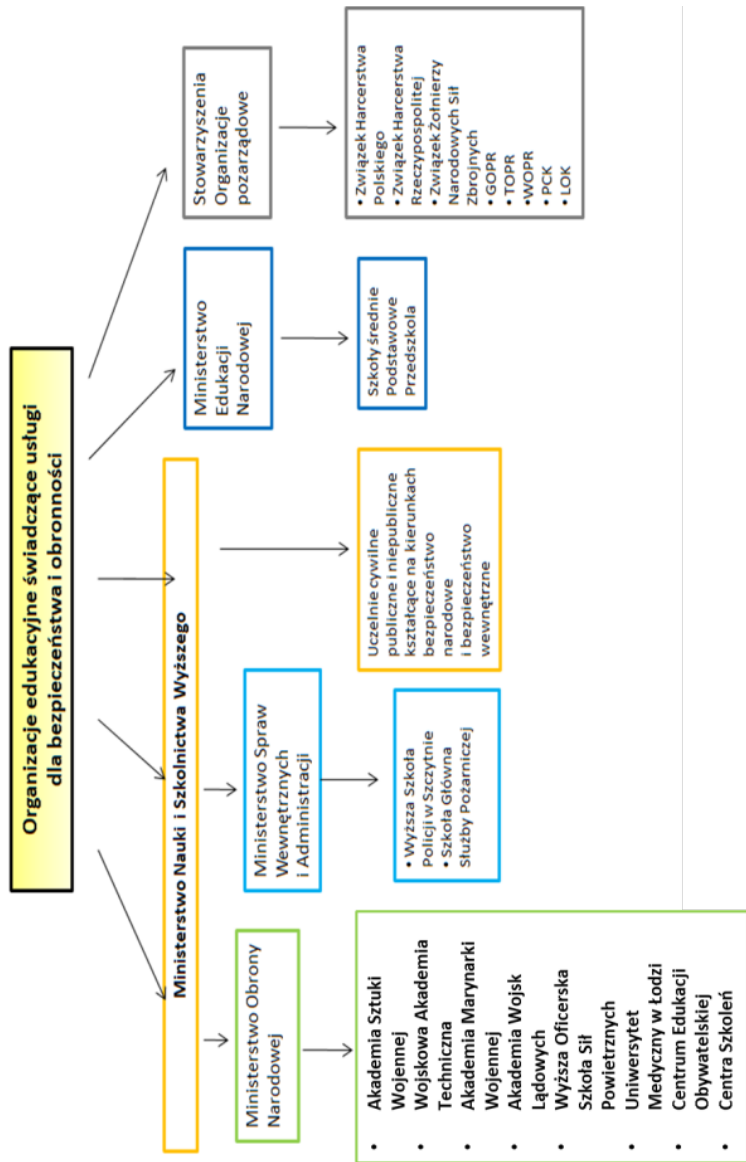
Na podstawie Rozporządzenia MNiSW z 2006 r. w sprawie nazw kierunków studiów wprowadzono nowe kierunki studiów, a następnie standardy kształcenia umożliwiające uczelniom publicznym kształcenie na kierunkach dotyczących bezpieczeństwa na studiach pierwszego i drugiego stopnia: bezpieczeństwo narodowe, bezpieczeństwo wewnętrzne, inżynieria bezpieczeństwa, ratownictwo medyczne. Oferują one treści teoretyczne i praktyczne dotyczące problematyki współczesnego bezpieczeństwa, zagrożeń, prewencji oraz globalnego spojrzenia na uwarunkowania bezpieczeństwa. Absolwenci studiów wyższych będą wyposażeni w specjalistyczną wiedzę i umiejętności adekwatne do potrzeb takich organizacji i instytucji, jak: Policja, Straż Graniczna, Biuro Ochrony Rządu, Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Państwowa Straż Pożarna, Siły Zbrojne oraz administracja rządowa i samorządowa odpowiedzialna za zarządzanie sytuacjami kryzysowymi.

Na rysunku 1.9 przedstawiono strukturę systemu edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności – organizacje edukacyjne świadczące usługi dla bezpieczeństwa i obronności i resorty, którym podlegają.

¹⁵² <http://www.wspol.edu.pl/d/component/content/article/1738> (24.12.2014).

¹⁵³ <https://www.sgsp.edu.pl/sylwetka-absolwenta> (24.12.2014).

Rysunek 1.9. Struktura systemu edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności



Źródło: Opracowanie własne

Wnioski

1. Istotę bezpieczeństwa stanowią dwa składniki: gwarancja nienaruszonego przetrwania i gwarancja możliwości rozwoju. Główna zasada, na której powinno bazować bezpieczeństwo, to konieczność jego kreowania, a nie reagowania na zaistniałe zagrożenia.
2. Pojęcie bezpieczeństwa zostało dostosowane do zmieniającej się rzeczywistości międzynarodowej i objęło swym zakresem zjawiska i zagrożenia, które tradycyjnie były poza sferą bezpieczeństwa. Dlatego też wyróżnia się trzy poziomy bezpieczeństwa w aspekcie podmiotowym: jednostek, państw i systemów międzynarodowych, a także pięć wymiarów przedmiotowych: polityczny, gospodarczy, wojskowy, społeczny i ekologiczny.
3. Kompleksowe spojrzenie na bezpieczeństwo odzwierciedlone zostało w definiowaniu celu strategicznego, którym jest doskonalenie zintegrowanego systemu bezpieczeństwa narodowego. Dla edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności oznacza to współpracę zarówno uczelni wojskowych, cywilnych, jak i przemysłu w zakresie badań i rozwoju oraz kształcenia.
4. Edukacja w zakresie bezpieczeństwa obejmuje głównie kształcenie *wysoko wykwalifikowanych kadr dla administracji rządowej i samorządowej, a także samych obywateli, przygotowujących się do realizacji zadań na rzecz bezpieczeństwa narodowego, w tym obronności i zarządzania kryzysowego, w dynamicznie zmieniającym się środowisku bezpieczeństwa międzynarodowego.*
5. Obronność jest wypadkową zdolności państwa do odparcia agresji, możliwości sił zbrojnych, a także przygotowaniem społeczeństwa do działalności obronnej. Pamiętać należy, że głównym zadaniem uczelni wojskowych jest kształcenie i doskonalenie rzemiosła wojskowego. Zgodnie z założeniami obecnej polityki kształcenia profil uczelni wojskowych zgodnie z przeznaczeniem ma być wojskowy.
6. Ważną kwestią edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności jest tworzenie programów studiów, co podlega różnego rodzaju aktom prawnym, które tworzą określoną hierarchię regulacji, poczynając od poziomu międzynarodowego, a na poziomie samego programu kończąc. Program studiów powinien uwzględniać: misję uczelni, potrzeby rynku pracy, potrzeby społeczne, dobre praktyki, zasoby ludzkie i sprzętowe i zawierać opis metod ich osiągnięcia i ewaluacji.
7. Współpraca uczelni i przemysłu przynosi korzyści nie tylko w obszarze rozwoju naukowo-badawczego, ale również procesu dydaktycznego, finansów i zarządzania. Przedsiębiorcy biorą udział w szkoleniach,

zaś komercyjne systemy ERP są z powodzeniem wykorzystywane w uczelniach, wspierając procesy rekrutacji, kadr, finansów i logistykę.

8. Pozyskiwanie dodatkowych środków finansowych przez współpracę z szeroko rozumianym przemysłem, jest sposobem na zmianę trudnej sytuacji finansowej uczelni publicznych. Obserwuje się spadek liczby studentów, a przez to spadek dochodów ze źródeł niepublicznych, co przekłada się na jakość kształcenia, małą elastyczność systemu zatrudnienia, zwiększanie liczebności grup, obniżanie wymagań w związku z „walką” o utrzymanie wysokiej liczby studentów.
9. Rozwój nowych technologii kreuje nową przestrzeń dydaktyczną i relacje między nauczycielem a uczniem określone jako zintegrowane środowisko współpracy, na które będą składali się uczniowie, nauczyciel, aplikacje, narzędzia i w zależności od ich konfiguracji model nauczania synchronicznego i asynchronicznego.
10. Dynamicznie zmieniające się środowisko bezpieczeństwa międzynarodowego stawia edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności nowe wyzwania. Edukacja powinna być globalna i interdyscyplinarna. Czynniki te tworzą bazę do długofalowego programu reorganizacji edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności, by uniknąć zjawiska zwanego *dysfunkcjonalnością edukacji*. Zmiany strukturalne organizacji edukacyjnych powinny umożliwić skuteczniejsze przekazywanie aktualnych treści, kształtowanie odpowiednich postaw i umiejętności, efektywne i odpowiednie wykorzystanie zasobów, a także ułatwić współpracę ze światem zewnętrznym, przemysłem, instytucjami międzynarodowymi.
11. Edukacja w zakresie bezpieczeństwa i obronności realizowana jest w ramach trzystopniowej struktury studiów stacjonarnych i niestacjonarnych. Doskonalenie kadr odbywa się na studiach podyplomowych i kursach specjalistycznych w myśl zasady „edukacja przez całe życie”. Edukacją w zakresie bezpieczeństwa i obronności zajmuje się kilka resortów: MEN, MNiSW, MON oraz MSWiA nadzorujące podległe im uczelnie publiczne. Ważnym wykonawcą zadań edukacyjnych z zakresu bezpieczeństwa są także: formacje podległe MSWiA – Policja, Państwowa Straż Pożarna oraz Straż Graniczna, Centra Szkolenia przeznaczone do kształcenia oficerów, stowarzyszenia i organizacje pozarządowe, a także publiczne i niepubliczne uczelnie wyższe, które prowadzą studia pierwszego, drugiego i trzeciego stopnia na kierunku bezpieczeństwo narodowe oraz bezpieczeństwo wewnętrzne.

Tabela 1.2. Kluczowe elementy (wskaźniki) decydujące o efektywności edukacji w wybranych obszarach organizacyjnych

Obszar	Wskaźniki
Strukturalny	Trójstopniowy system edukacji Studia interdyscyplinarne, międzykierunkowe, w języku obcym Oferta dodatkowych kursów i szkoleń Wymiany studenckie Wprowadzanie usprawnień Wpływ studentów na organizację procesu kształcenia
Finansowy	Dotacje Finansowanie z niepublicznych źródeł
Technologiczny	Rozbudowa funkcji Wirtualnego Dziekanatu Szkolenia e-learningowe Organizacja dydaktyki (liczba studentów w grupie, gospodarowanie zasobami: dostępność zasobów bibliotecznych, sprzętu komputerowego, baza noclegowa, wyposażenie i dostępność sal)
Metodyczno- -merytoryczny	Dobór treści ogólnych i szczegółowych Formułowanie i realizacja celów Różnorodność metod nauczania Różnorodność form egzaminów i zaliczeń Jakość praktyk studenckich Przyrost wiedzy i umiejętności Dostępność wykładowców Potencjał kadrowy

Źródło: Opracowanie własne

Ocena obecnego stanu edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności w Polsce

Ocena obecnego stanu edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności w Polsce, głównie w sferze niedomagań, obejmuje m.in. oceny rozwiązań organizacyjnych w obszarze strukturalnym, technologicznym, finansowym i metodyczno-merytorycznym warunkujące funkcjonowanie i efektywność kształcenia.

2.1. Istota organizacji edukacyjnej kształcącej w zakresie bezpieczeństwa i obronności

Obrazy i metafory to objaśniające konstrukcje pojęciowe i sposoby postrzegania wpływające na sposób rozumienia otaczającego nas świata, ale, co ważniejsze, dostarczające również struktur, według których działamy. Posługiwanie się różnymi modelami może prowadzić do odmiennych sposobów organizowania i zarządzania. Istnieje bowiem ścisły związek między obrazami a działaniami. Organizujemy tak jak nam podpowiadają obrazy i koncepcje¹.

Organizacje możemy postrzegać w różny sposób, budując ich modele. Modele odzwierciedlające obecny sposób postrzegania organizacji to model organizacji jako systemu i model organizacji jako mózgu.

2.1.1. Organizacja jako system

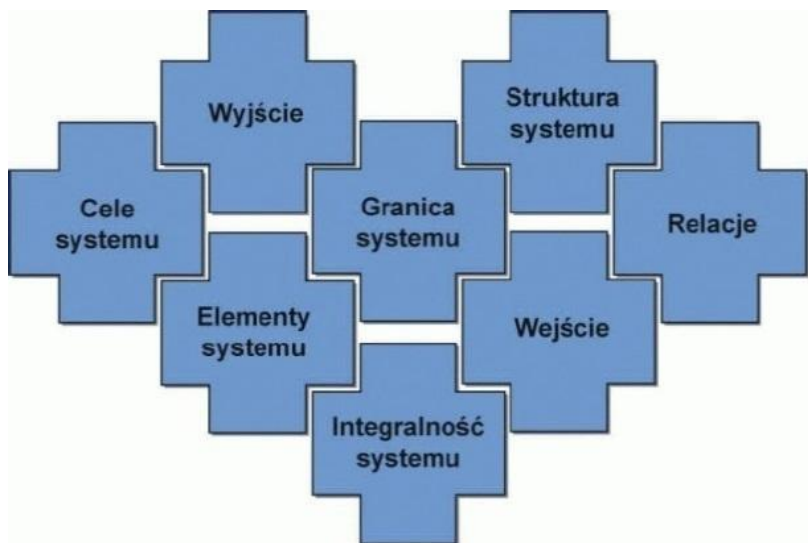
System składa się z uporządkowanych elementów, połączonych ze sobą poprzez rodzaj relacji, i charakteryzuje się następującymi cechami:

- jest oddzielony od otoczenia poprzez granicę systemu. Granica ta zależy głównie od celu, dla którego powstał,
- cele systemu są zdeterminowane poprzez obszar zastosowania systemu,

¹ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, WN PWN, Warszawa 2013, s. 403.

- elementy są składnikami systemu,
 - elementy systemu są w relacji ze sobą,
 - struktura systemu jest sumą wszystkich relacji pomiędzy jego elementami,
 - integralność systemu jest zapewniona poprzez jego elementy. Usunięcie części systemu zmienia jego tożsamość, celowość i strukturę,
 - wejścia do systemu są zmiennymi, które przepływają do jego wnętrza przez granicę systemu,
 - zmienne, które wychodzą z systemu, są nazywane wyjściami.
- Budowę systemu obrazuje rysunek 2.1.

Rysunek 2.1. Charakterystyka systemu

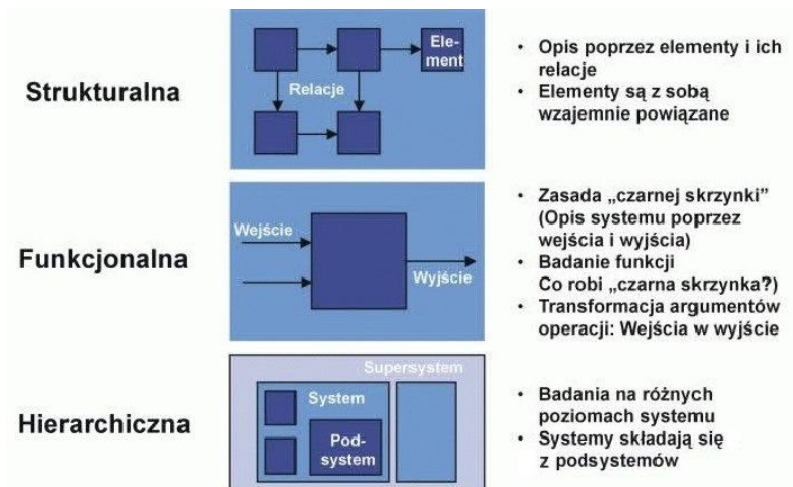


Źródło: *Zintegrowany rozwój procesu i produktu. Modelowanie produktu i procesu. Wprowadzenie do technologii produktu*, <http://www.scribd.com/doc/3893198/Zapis-konstrukcji> (22.08.2015)

Istnieją 3 różne formy reprezentacji systemu: **strukturalna**: opisuje elementy i ich powiązania. Suma tych powiązań stanowi strukturę systemu; **funkcjonalna**: system jest rozumiany jako czarna skrzynka. Opis systemu jest tworzony poprzez wejścia i wyjścia; **hierarchiczna**: ilustruje poziomy systemu, a zatem umożliwia definicję podsystemów. System może być elementem innego systemu, który może być elementem innego systemu² (rys. 2.2).

² *Zintegrowany rozwój procesu i produktu. Modelowanie produktu i procesu. Wprowadzenie do technologii produktu*, <http://www.scribd.com/doc/3893198/Zapis-konstrukcji> (29.08.2014).

Rysunek 2.2. Reprezentacja systemu i model przykładowego systemu



Źródło: Zintegrowany rozwój procesu i produktu..., <http://www.scribd.com/doc/3893198/Zapis-konstrukcji> (20.08.2014)

System definiowany jest także jako „zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki”³. System tworzy więc zbiór co najmniej dwóch elementów i zdefiniowana między nimi relacja, która bezpośrednio bądź pośrednio łączy ze sobą wszystkie elementy. Natomiast porządek hierarchiczny systemu oznacza, że system jako całość składa się z elementów niższego rzędu – podsystemów, które rekurencyjnie dzielą się na składniki jeszcze niższego rzędu, aż do osiągnięcia najniższego poziomu. Systemowi przypisuje się cechy jego części składowych i cechy typowe dla systemu w ujęciu całościowym, które wynikają ze związków między podsystemami⁴.

Kolejna definicja systemu mówi, że: „System jest to byt przejawiający egzystencję przez synergiczną interakcję swych elementów, system działa w czasie i w przestrzeni”. Zatem, model jest uproszczoną reprezentacją systemu, w czasie i przestrzeni, stworzoną w zamiarze zrozumienia zachowania systemu rzeczywistego⁵. Ponieważ istnieje nieskończenie wiele wielkości oddziałujących na obiekt, nie jest możliwe

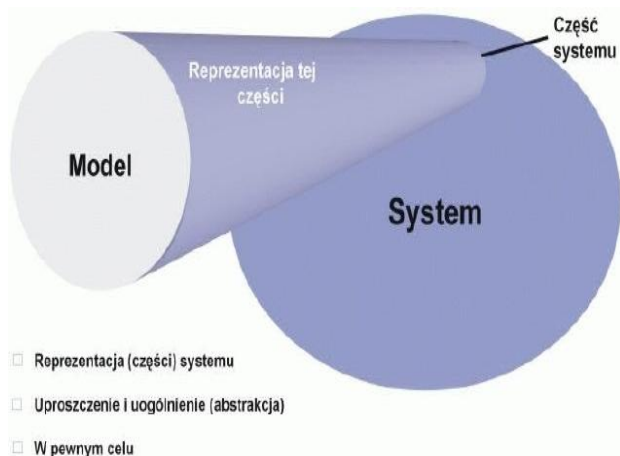
³ R.L. Ackoff, *O systemie pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2, cyt. za: M. Gorynia, B. Jankowska, E. Maślak, *Branża jako przedmiot badań w ekonomii*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 3, s. 37, http://www.mariangorynia.pl/prasa/gn/Bran%C5%BCa%20jako%20przedmiot%20bada%C5%84%20w%20ekonomii,%20GN_2000_nr_3.pdf (28.05.2016).

⁴ Ibidem.

⁵ Modele systemów i ich zachowanie, <http://neur.am.put.poznan.pl/systemy/Modele.pdf> (12.03.2015).

zbudowanie modelu wiernie odtwarzającego zachowanie obiektu przy wszelkich możliwych oddziaływaniach zewnętrznych⁶. Na rysunku 2.3. przedstawiono model jako fragment systemu.

Rysunek 2.3. Reprezentacja modelu jako fragmentu systemu



Źródło: *Zintegrowany rozwój procesu i produktu...*, <http://www.scribd.com/doc/3893198/Zapis-konstrukcji> (20.08.2014)

Przez pojęcie modelu wielu autorów umieszcza różne procesy i byty, np. sieci czynności, grafy i/lub diagramy aktywności, służące do usprawnienia zarządzania operacjami, projektami czy też produkcją. Przykładem może być model organizacji funkcjonalnej, etapy jej ewolucji w kierunku organizacji procesowej, co zobrazowano na rysunku 2.4⁷.

W organizacji funkcjonalnej praca jest zorganizowana i podzielona na etapy zamknięte w danym dziale. W organizacji procesowej praca podporządkowana jest procesom (realizacji określonych zadań) bez blokujących ich wykonanie działów.

Oddziaływania, którym poddany jest system, pochodzą z jego wnętrza, które zwane jest otoczeniem wewnętrznym systemu, i z zewnątrz, czyli otoczenia zewnętrznego.

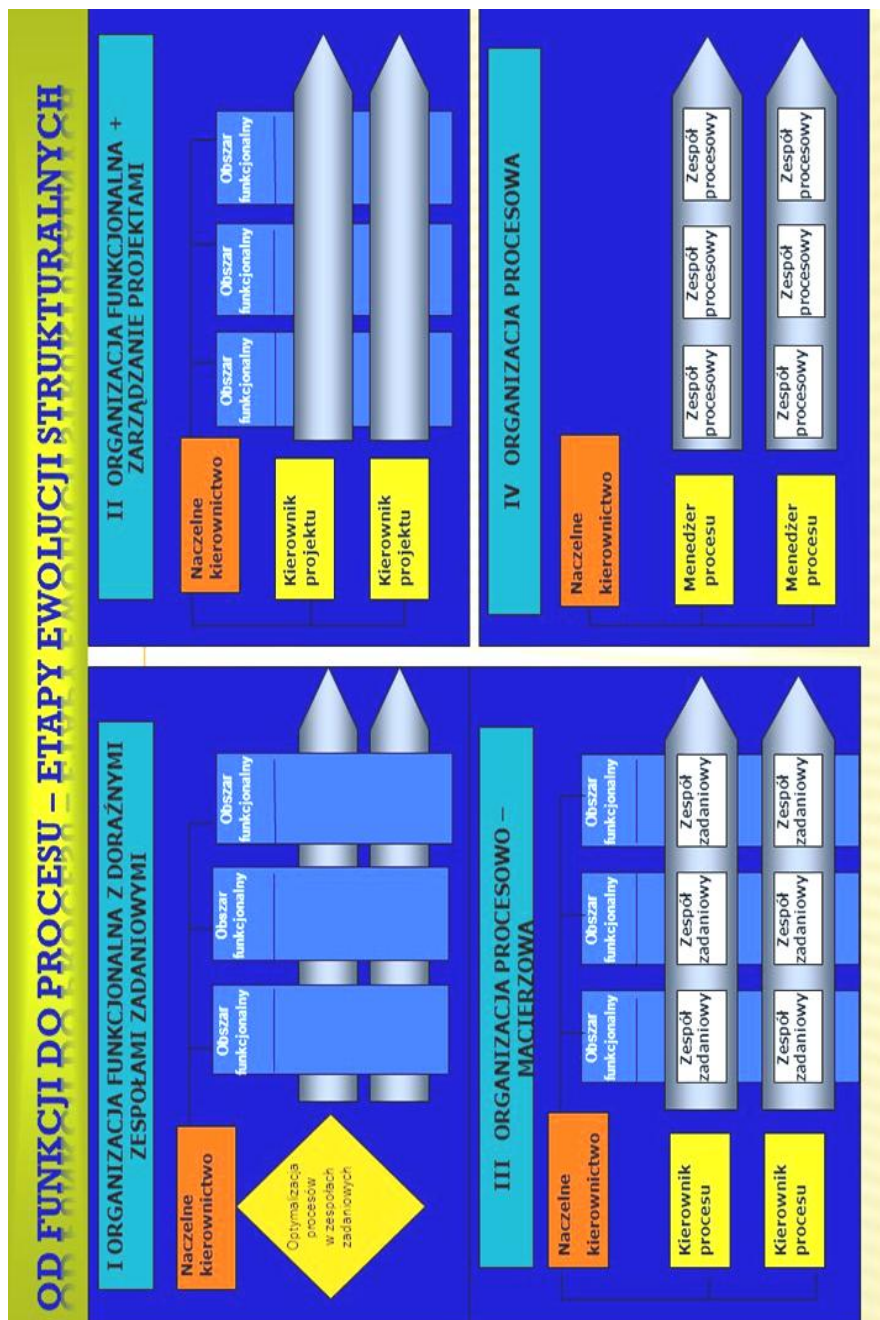
Organizacja to grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów⁸. Organizacja jest uporządkowanym systemem złożonym z pięciu podstawowych elementów i powiązań między nimi. Są nimi: cele organizacji,

⁶ *Komputerowa analiza systemów pomiarowych*, AGH, Kraków 2004, home.agh.edu.pl/~ttward/model/w1.doc (28.05.2016).

⁷ P. Grajewski, *Współczesne metody zarządzania organizacją*, [prezentacja multimedialna], <http://slideplayer.pl/slide/2622252/> (10.04.2016).

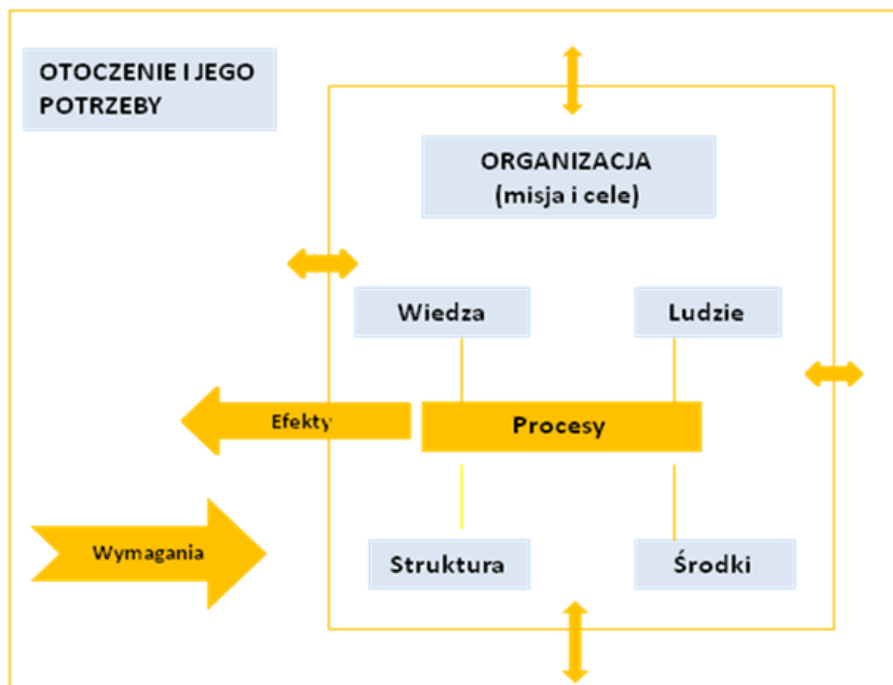
⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2013, s. 5.

Rysunek 2.4. Etapy ewolucji strukturalnych organizacji



Źródło: P. Grajewski, Współczesne metody zarządzania organizacją, [prezentacja multimedialna], <http://slideplayer.pl/slide/2622252/> (10.04.2016)

Rysunek 2.5. Organizacja w otoczeniu



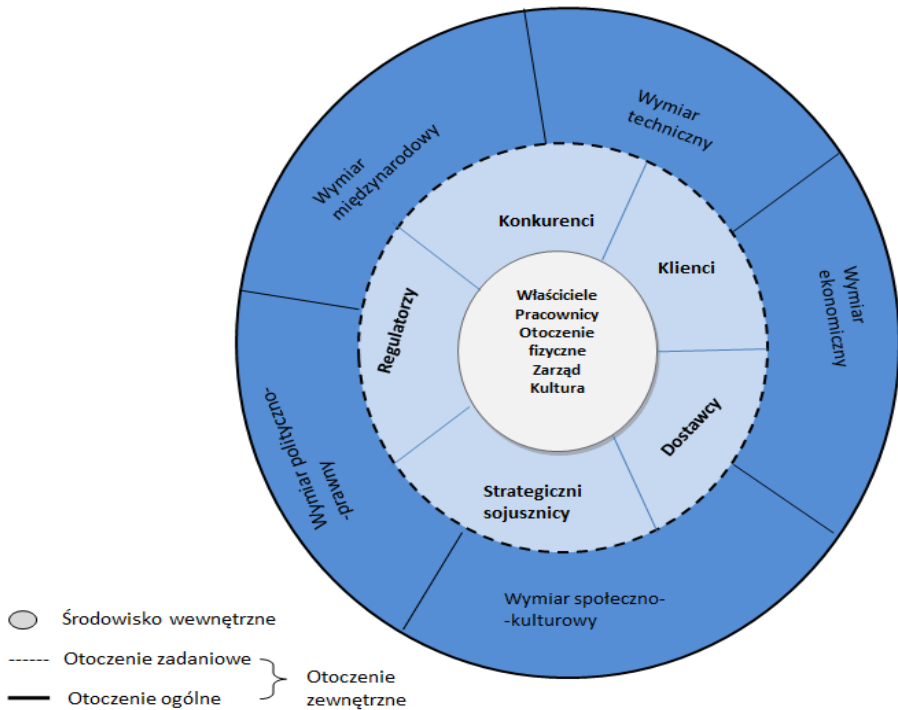
Źródło: A. Tomaszewski, *Organizacje publiczne i ich otoczenie*, w: S. Sirko (red.), *Zarządzanie organizacjami publicznymi. Wybrane problemy*, AON, Warszawa 2014, s. 48

ludzie, wykorzystywane środki, wiedza organizacji i jej struktura. Jest systemem otwartym o charakterze społecznym, funkcjonującym w określonym środowisku oraz kształtowanym przez podmioty pozostające w jego otoczeniu⁹. Elementy organizacji przedstawiono na rysunku 2.5.

Misja i cele określają rodzaj i charakter organizacji. Ludzie to podstawowy zasób organizacji, gdyż posiadają wiedzę i są organizatorami i uczestnikami procesów, w których ma miejsce powiązanie i celowe wykorzystanie wszystkich jej zasobów. Zasoby osobowe i materialne tworzą potencjał organizacji. Struktura organizacji porządkuje i łączy zasoby, tworząc określone elementy i relacje między nimi. Powoduje ugrupowanie zasobów właściwe do zadań, procesów i celów. Tak należy rozumieć również organizację edukacyjną. W dalszej części omówiono szczegółowo poszczególne elementy składowe organizacji edukacyjnej.

⁹ A. Tomaszewski, *Organizacje publiczne i ich otoczenie*, w: S. Sirko (red.), *Zarządzanie organizacjami publicznymi. Wybrane problemy*, AON, Warszawa 2014, s. 47.

Rysunek 2.6. Organizacja i jej otoczenie. Otoczenie ogólne i zadaniowe



Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2013

Organizacja musi rozumieć różne rodzaje otoczenia, aby w nim prawidłowo funkcjonować. Dotyczy to otoczenia zewnętrznego, zadaniowego i wewnętrznego.

Otoczenie zewnętrzne to wszystko, co z zewnątrz może wpływać na system, czyli, np. organizacje. Istnieją dwa rodzaje otoczenia zewnętrznego: *otoczenie ogólne* to warunki i wydarzenia, które oddziałują na organizacje na wiele sposobów, i *otoczenie zadaniowe*, konkretne organizacje lub grupy, które na nią wpływają. *Środowisko wewnętrzne* to warunki panujące w organizacji. Rysunek 2.6 przedstawia przykładowe otoczenie organizacji¹⁰.

Powtarzając za Rickym Griffinem, **otoczenie ogólne** to zestaw wymiarów i sił, wśród których działa organizacja. Przykładowe wymiary opisano poniżej.

Wymiar ekonomiczny to ogólna kondycja systemu gospodarczego określona przez ogólny wzrost gospodarczy, inflację, bezrobocie. Na

¹⁰ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, s. 77.

przykład słaba koniunktura może ujemnie oddziaływać na dopływ funduszy do uczelni państwowych lub oznaczać mniejszy nabór dla uczelni prywatnych. Bezrobocie zaś może stać się motywacją do zwiększania kwalifikacji.

Wymiar techniczny to metody pozwalające przekształcić zasoby w produkty lub usługi. Dla organizacji edukacyjnej są to, na przykład, platformy e-learningowe umożliwiające przekaz wiedzy i umiejętności w sposób optymalny dla klienta. Mnogość rozwiązań świadczy o rozbudowanym rynku e-nauczania, które z powodzeniem przyjęło się w światowych i polskich realiach.

Wymiar społeczno-kulturowy to obyczaje, nawyki i wartości, cechy demograficzne społeczeństwa, w którym funkcjonuje organizacja.

Wymiar polityczno-prawny to regulacja działalności i ogólne stosunki między gospodarką a państwem. Ważne jest planowanie budżetowe i stabilność prawa fiskalnego. Organizacja procesowa bardzo dobrze wykorzystuje narzędzie budżetu zadaniowego, który ma postać planu wydatków budżetowych, sporządzanego w układzie funkcji, zadań i podzadań, wraz ze wskazaniem na poziomie zadań i podzadań celów, które planuje się osiągnąć w wyniku realizacji zadania/podzadania oraz mierników określających stopień realizacji celów¹¹.

Wymiar międzynarodowy, czyli zakres, w jakim znajdują się pod wpływem działalności w innych krajach lub uczestniczą w tej działalności, np. programy wymiany studenckiej Erasmus.

Otoczenie zadaniowe to otoczenie, na którym organizacje głównie koncentrują uwagę. Obejmuje ono konkurentów i kontrahentów.

Konkurenci to organizacje, które konkurują z nią o zasoby. Uniwersytety konkurują ze szkołami, innymi uniwersytetami i zewnętrznym rynkiem pracy o dobrych studentów.

Klienci dla organizacji edukacyjnej to instytucje administracji publicznej, firmy poszukujące odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, sami studenci. Postępowanie z klientem jest newralgicznym elementem dla działalności całej firmy. Nowe produkty i usługi, nowe metody marketingu, bardziej wybredni klienci i mniejsza lojalność wobec marki przyczyniają się do wzrostu niepewności w relacjach klient przedsiębiorca/organizacja.

2.1.2. Organizacja jako sposób myślenia

Gareth Morgan proponuje jeszcze inne spojrzenie na organizację. Możliwe jest, że wykorzystując mózg jako model organizacji, polepszy-

¹¹ <http://www.finanse.mf.gov.pl/budzet-panstwa/budzet-zadaniowy;jsessionid=A-B4ED1F95F6A632DB15AA490F124550F> (12.06.2014).

my naszą zdolność organizowania, by wspierać działanie elastyczne i twórcze¹².

Najczęściej koncepcję tę sprowadza się do przekonania, że organizacjom potrzebny jest mózg, czyli coś, co spełnia jego funkcje: zespoły planistyczne, jednostki badawcze i decyzyjne, czyli systemy przetwarzające informacje. Rzadko myśli się o całej organizacji, jakby była mózgiem. Karl Pribram, neurolog, udowadnia, że mózg funkcjonuje na zasadach holografii, że pamięć jest rozproszona w całym mózgu, a tym samym może być odtworzona w każdej jego części¹³. O organizacji powinno się myśleć na te dwa sposoby.

Organizacje to systemy informacji, systemy komunikowania się (łączości) i systemy decyzyjne. Zdolności do przetwarzania informacji rozwijają się wraz z wprowadzeniem coraz to bardziej zaawansowanych technologii mikroprocesowych, a to zmienia też charakter i styl organizacji. „Sieć relacji między ludźmi ustępuje miejsca «sieciowemu powiązaniu» między urządzeniami elektronicznymi obsługiwanymi przez nowego rodzaju operatorów, programistów i innych specjalistów w dziedzinie informatyki”¹⁴.

Procesy wymiany informacji są kluczowe, jeśli systemy mają nabyć zdolności adaptacyjne organizmów. A to wiąże się z *ujemnym sprzężeniem zwrotnym*, czyli możliwością automatycznego wykrywania i korygowania błędów – ruchy wykraczające poza określone granice w jednym kierunku wywołują ruchy w przeciwnym kierunku – po to, żeby utrzymać organizacje na właściwym kursie.

W organizacjach zhierarchizowanych przepływ informacji i wiedzy jest mocno ograniczony, w efekcie czego różne działy często funkcjonują na podstawie odmiennych wyobrażeń o ogólnej sytuacji i mogą dążyć do osiągnięcia swych cząstkowych celów, tak jakby były one celami samymi w sobie, bez świadomości tego, czy pasują do koncepcji całej organizacji.

Powinniśmy więc stworzyć taką organizację, w której zdolności wymagane w jej całości są „zakodowane” w poszczególnych częściach, co pozwala systemowi samoorganizować się oraz utrzymywać pełne funkcjonowanie całości nawet wtedy, kiedy poszczególne części funkcjonują źle lub są usunięte. I to drugi sposób myślenia o organizacji jako o mózgu. Gęsta sieć powiązań między neuronami pozwala przetwarzać informacje jednocześnie w różnych częściach mózgu, wchłaniać różnego rodzaju informacje w tym samym czasie ze świadomością tego, co dzieje się gdzie

¹² G. Morgan, *Obrazy organizacji...*, s. 403.

¹³ Karl Pribram – profesor psychologii, twórca holonomicznej teorii mózgu, autor *Brain and Perception: Holonomy and Structure in Figural Processing*, 1991, za: G. Morgan, *Obrazy organizacji...*, s. 88.

¹⁴ *Ibidem*, s. 100.

indziej. Ta zdolność wynika z tych połączeń właśnie, a nie zróżnicowanej struktury (stąd też spłaszczanie struktur organizacyjnych wydaje się słusznym rozwiązaniem). Aby stworzyć organizację (holograficzną) o takich zdolnościach samoorganizacji, radzącą sobie z wyzwaniem w zmieniającym się otoczeniu, musi wystąpić element *redundancji* – nadmiar zdolności, który stwarza pole manewru. Pracownicy posiadają różnorodne umiejętności, aby móc wykonywać swoją pracę i w razie potrzeby zastępować innych. Ponieważ każdy nie może być wykwalifikowany we wszystkim, można rozmieścić wszędzie wielofunkcyjne zespoły, które wspólnie dysponują wymaganymi kwalifikacjami i umiejętnościami, a każdy członek grupy ma w miarę możliwości wszechstronne umiejętności. Tak więc organizacja posiada wielodyscyplinarne grupy dysponujące kwalifikacjami i umiejętnościami koniecznymi do radzenia sobie z otoczeniem w sposób holistyczny i zintegrowany.

Tożsamość organizacji buduje **misja** (czym i po co jesteśmy), **wizja** (w jakim kierunku zmierzamy) oraz **strategia** (jak ułożyć procesy, wdrożyć je i nimi zarządzać, żeby wszyscy wiedzieli, po co są i w jakim kierunku zmierzają). Istotnym elementem jest również kultura, tzw. DNA organizacji. Jak wygląda firma bez jasno określonej tożsamości i zdefiniowanej oraz wdrożonej strategii? Można pokazać to w sposób następujący¹⁵. Na rysunku 2.7. zobrazowano zależność między brakiem komunikacji wizji, strategii i misji a zachowaniem pracowników.

Na rysunku 2.7 ukazano podstawowy problem w organizacji, jakim jest brak komunikacji wizji i strategii: już osoby na poziomie menedżerskim nie do końca rozumieją, w którym kierunku zmierza Zarząd, dopowiadają sobie kierunek, przekazując te informacje niżej. To skutkuje tym, że pracownicy niższych szczebli nie rozumieją kierunku, często działają w niepewności. Aby zmienić tę sytuację, nadać organizacji sens i cel jej działalności potrzebuje ona narzędzi praktycznych, czyli misji, wizji i strategii.

Misja budowana jest z myślą o użytkowniku, a jednocześnie pokazuje kierunek rozwoju organizacji, określa znaczenie, jakie firma nadaje swojemu istnieniu (*meaning*). I oczywiście powinna być rozwijalna na procesy – nie może istnieć samoistnie.

Misja powinna być krótka i jednoznacznie zrozumiała przez wszystkich w organizacji. Jej konstrukcja to dopełnienie treścią stwierdzenia: „Jesteśmy po to, by...” lub „Pomagamy (komu?) w (czym?)”¹⁶. Przykłady ze świata:

¹⁵ R. Kołodziej, *Misja, wizja, strategia – jak z tym pracować?*, „Value co-creation”, 2012, <http://cocreation.bblog.pl/wpis,misja;wizja;strategia;-jak;z;tym;pracowac,76327.html> (11.09.2014).

¹⁶ Ibidem.

Rysunek 2.7. Schemat braku komunikacji wizji, strategii i misji organizacji



Źródło: R. Kołodziej, *Misja, wizja, strategia – jak z tym pracować?*, „Value co-creation”, 2012, <http://cocreation.bblog.pl/wpis/misja;wizja;strategia;-jak;z;tym;pracowac,76327.html> (11.09.2014)

- **Google:** *Uporządkowanie światowych zasobów informacji, aby stały się powszechnie dostępne i użyteczne.* Google ustawia się w roli firmy, która przyjmuje na siebie zadanie (*meaning – sic!*) uporządkowania światowych zasobów informacji, aby każdy z nich mógł skorzystać.

Misja organizacji edukacyjnej działającej na rzecz bezpieczeństwa i obronności może brzmieć następująco:

Uczynić edukację pewnym filarem obronności i bezpieczeństwa kraju.

Po zdefiniowaniu misji, gdy wiadomo już, po co organizacja jest i czym się wyróżnia, należy określić **wizję** – to, czym ma ona być w określonej perspektywie czasowej. Wizja to obraz firmy w przyszłości. Wizja powinna być ambitna, ale jednocześnie realna, np.:

- **eBay:** *To be one of the world’s leading shopping destination (in few years)* [Stać się jednym ze światowych liderów sprzedaży w ciągu kilku lat].

Zatem wizję organizacji edukacyjnej można sformułować w brzmieniu: *Być najlepiej zintegrowaną organizacją edukacyjną na lokalnym i międzynarodowym rynku edukacyjnym dzięki skutecznemu zapewnianiu niepowtarzalnej wartości dla klienta.*

Misja i wizja określają pewne ramy działania (tożsamość), stanowiąc punkt wyjścia dla sformułowania i wdrożenia **strategii organizacji**, czyli takiego ułożenia procesów biznesowych oraz realizowanych czynności,

Rysunek 2.8. Schemat komunikacji wizji, strategii i misji organizacji



Źródło: R. Kołodziej, *Misja, wizja, strategia...*, (11.09.2014)

które będą wpływały na dostarczenie korzyści (realizację misji) oraz przybliżyły do osiągnięcia wizji. Rysunek 2.8 przedstawia te zależności.

Strategia organizacji wyznacza sposób działania i dopasowania poszczególnych organizacyjnych elementów składowych: zasobów, procesów, technologii, informacji oraz zasady ich tworzenia i zmiany¹⁷. Strategia to kwestia dyscypliny, pomaga trzymać kurs nawet w trudnych, dynamicznie zmieniających się warunkach; to nie tylko poszukiwania najlepszych rozwiązań, ale także konfiguracja serii działań potrzebnych, aby wyprodukować i dostarczyć usługę lub produkt. Opracowanie strategii wymaga wyboru ograniczeń a nie tylko wyboru celów. Powinna planować również, czego chce uniknąć lub z czego zrezygnować. W ten sposób zwiększa się przestrzeń działań, które mieszczą się w krytycznych granicach (konceptcja *Ringi*)¹⁸.

Aby strategia była zrozumiała, wdrożona i realizowana z sukcesem, musi zostać zakomunikowana i wyjaśniona wszystkim pracownikom. Narzędziem do komunikowania nie tylko strategii, ale także procesów i systemów pomocnych w jej wdrażaniu są mapy strategii.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ G. Morgan, *Obrazy organizacji...*, s. 104. Elementy tego podejścia do budowania strategii można odnaleźć w *Ringi* – japońskiej praktyce zarządzania. Japońskie słowo *rin* oznacza przedkładanie propozycji, a słowo *gi* – podejmowanie decyzji. Polega na wspólnym myśleniu i twórczym uzgadnianiu stanowisk, prowadzącym do pozytywnych zmian i podejmowania trafniejszych decyzji przez wykrycie i korygowanie błędów.

Mapy strategii powinny być konstruowane „z góry w dół” – od celu przez drogi, które do niego prowadzą. **Strategia ma być logicznym sposobem osiągnięcia założonego celu**¹⁹.

Kultura organizacyjna „to wzorzec podstawowych założeń, opracowany, odkryty lub rozwinięty przez daną grupę w celu poradzenia sobie z jej problemami, związanymi z adaptacją zewnętrzną oraz integracją wewnętrzną, który sprawdził się na tyle, aby można go było uznać za właściwy i w związku z tym jest przekazywany nowym członkom społeczności jako prawidłowy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w kontekście tych problemów”²⁰. Według Edgara Scheina są trzy poziomy kultury organizacyjnej:

1. *Artefakty i zachowanie* – wszystko, co nowicjusz, gość lub konsultant może dostrzec – ubiór, wykresy organizacyjne, układ fizyczny, stopień sformalizowania, logo.
2. *Normy i wartości* – ogólnie akceptowane reguły rządzące zachowaniem.
3. *Założenia podstawowe* – w co głęboko wierzą i według jakich zasad działają pracownicy. Podświadome, przyjmowane za oczywiste przekonania na temat organizacji, jej pracy, ludzi, nagród²¹.

Były prezes Toyoty Gary Convis twierdził, że stosunkowo łatwo można nauczyć się samej pracy, zdobyć umiejętności techniczne. Jednak czymś zupełnie innym jest nabranie właściwych nawyków. Często stres powoduje, że ludzie powracają do starych przyzwyczajeń. Musi upłynąć około 10 lat, zanim nastąpi „prawdziwa” przemiana i człowiek w momencie stresu zachowa się zgodnie z kulturą Toyoty²².

Kultura określa pożądaną przez organizację system działań i zachowań. Na przykład, *Amazon* jest firmą, która budowana jest na bazie eksperymentowania i kultury mierników z pełnym nastawieniem na klienta (tzn. mierzy się satysfakcją klienta, a nie tylko wyniki finansowe). Takie ustawienie DNA pokazuje pracownikom Amazona, że oczekiwane od nich jest ciągle eksperymentowanie – i stałe poprawianie serwisu. To buduje kulturę zmiany. Ustawienie celu tej zmiany jako maksymaliza-

¹⁹ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Masz problem z wypracowaniem własnej strategii? Przedstaw ją w formie mapy*, w: *Delegowanie strategii*. Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006, s. 89.

²⁰ J.K. Liker, M. Hoseus, *Kultura Toyoty. Serce i dusza filozofii Toyoty*, Mt Biznes, Warszawa 2009.

²¹ Edgar Schein, hasło w: http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein (11.09.2014).

²² J.K. Liker, M. Hoseus, *Kultura toyoty. Serce i dusza filozofii toyoty*, Mt Biznes, Warszawa 2009.

cji korzyści dla klienta, stymuluje organizację do poszukiwania nowych rozwiązań²³.

Podobnie powinno tworzyć się kulturę organizacji edukacyjnej, gdzie pracownicy nastawieni na ciągłe doskonalenie i rozwój swych kompetencji, poszukują innowacyjnych rozwiązań, by podnosić poziom kształcenia dla obronności i bezpieczeństwa mierzony odpowiednimi wskaźnikami, również satysfakcji studenta.

Logiczne dopełnienie treścią misji, wizji i strategii to kreowanie przyszłości organizacji. Nie jest to proste zadanie, gdyż o statucie organizacji w przyszłości będą decydować inne czynniki niż obecnie. Jeżeli chcemy **kreować przyszłość organizacji** z sukcesem, musimy prognozować zmiany w branży. Prognoza przyszłości powinna opierać się na gruntownej analizie trendów technologicznych, demograficznych, zmian przepisów i stylu życia. Analiza ta pomoże w zrozumieniu, jakie czynniki będą określały kierunek rozwoju rynku i jakie mogą być konsekwencje nawet najbardziej nieprawdopodobnych zdarzeń²⁴.

2.2. Podejście procesowe (Business Process Management /BPM/) – jako koncepcja praktycznego rozwiązania organizacyjnego dla edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności

Głównym założeniem podejścia procesowego jest dostosowanie procesów do celów biznesowych, poszukiwanie sposobów ich ulepszenia i ustalenia mierników realizacji tych procesów, co ma prowadzić do ciągłego monitorowania i ich optymalizacji.

Organizacja BPTrends w raporcie *The State of Business Process Management – 2014*²⁵ analizuje pozycję rozwiązania BPM na rynku światowym w roku 2014.

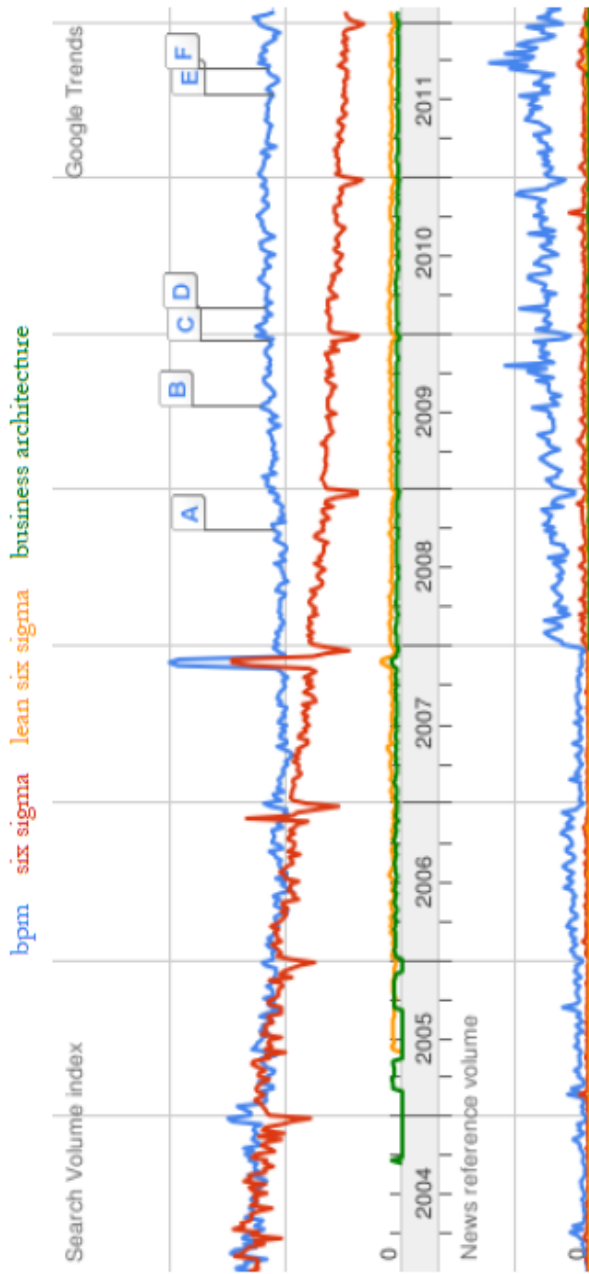
W analizie wzięło udział 309 respondentów, którzy są przedstawicielami większości branż na rynku światowym: lotnictwa, sił zbrojnych, administracji państwowej, edukacji, przemysłu ciężkiego i lekkiego, chemicznego i energetycznego, elektronicznego i informatycznego, spożywczego, budownictwa, odpadów, usług ubezpieczeniowych, finansowych, handlu detalicznego i hurtowego, telekomunikacji i innych. Jako narzą-

²³ P. Szaradowski, *Kultura organizacyjna – DNA firmy*, 2010, <http://obszarcsr.wordpress.com/2010/11/01/kultura-organizacyjna-dna-firmy/> (11.09.2014).

²⁴ O. Gadiesh, J. Gilbert, *Delegowanie strategii zza dyrektorskiego biurka „na pierwszą linię frontu”*, w: *Delegowanie strategii*. Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006, s. 183.

²⁵ P. Harmon, C. Wolf, *The State of Business Process Management – 2014*, BPTrends, <http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/BPTrends-State-of-BPM-Survey-Report.pdf> (11.09.2014).

Rysunek 2.9. Porównanie koncepcji BPM z innymi rozwiązaniami wg Google Trends



Źródło: P. Harmon, C. Wolf, The State of Business Process Management – 2014, BPTrends, <http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/BPTrends-State-of-BPM-Survey-Report.pdf> (11.09.2014)

dzie badawcze wykorzystano *Google Trends*. Porównano BPM z innymi koncepcjami popularnymi na rynku obszary, w jakich najczęściej jest wdrażany (*Piramida BPM*)²⁶. Przytoczone dane z raportu w niniejszym opracowaniu mają po części pozwolić na w miarę obiektywną ocenę samej koncepcji, jej wartości dla organizacji edukacyjnej, uzasadnić decyzję autora o wyborze właśnie tego rozwiązania na potrzeby edukacji dla obronności i bezpieczeństwa.

Wykres (rys. 2.9) przedstawia najpopularniejsze rozwiązania na rynku w latach 2005–2011: *Business Process Management*, *Six Sigma*, *Lean Six Sigma*, *Business Architecture*. Badanie zostało powtórzone jesienią 2013 roku i okazało się, że trend pozostał ten sam. BPM utrzymuje ten sam poziom, zaś czerwona krzywa dla *Six Sigma* lekko opada, co oznacza, że zainteresowanie branż, zarówno praktycznym zastosowaniem, jak i w publikacjach jest mniejsze.

Informacja, jak organizacje rozumieją koncepcje BPM, pomoże odpowiednio wykorzystywać podejście BPM do modelowania procesów edukacyjnych dla obronności i bezpieczeństwa. W tabeli 2.1 przedstawiono, jak organizacje rozumieją i definiują podejście procesowe. Dla 32% respondentów jest to systemowe podejście do analizy, modelowania, ulepszania i zarządzania procesami, a dla 31% – BPM to metodologia „z góry w dół” opracowana do organizowania, zarządzania i mierzenia działalności organizacji poprzez jej procesy główne.

W tabeli 2.2 podano przyczyny, dla których respondenci decydują się na wdrożenie rozwiązań BPM. 54% ankietowanych chce zredukować koszty i zwiększyć produktywność, 37% polepszyć relacje z klientem i zwiększyć jego satysfakcję, 35% skoordynować procesy zarządcze, a 34% polepszyć produkty i tworzyć nowe.

Na rysunku 2.10. przedstawiono Piramidę BPM, jej poziomy i obszary, w których respondenci będą zainteresowani wdrożeniem BPM. Organizacje zwiększą inwestycje w projekty BPM, szczególnie te dotyczące koordynacji i zarządzania procesami (dane oznaczone kolorem niebieskim). Oczywiście, można zauważyć, że znaczna część organizacji zamierza przemodelować same procesy (44%).

Podejście procesowe ma również silne podstawy zaczerpnięte z teorii psychologii społecznej. W rozdziale drugim autorka powołuje się na teorie X i Teorię Y Douglasa McGregora, analizując postawy, zachowania i potrzeby współczesnego pokolenia. Podejście procesowe idzie dalej, uwzględniając zbiór założeń nazwanych przez A. Masłowa „Teorią Z”, która uznaje wspólne podejmowanie decyzji, wzajemne zaufanie, bliskość, opiekę i współpracę za niezbędne dla rozwoju organizacji. Zakłada złożone

²⁶ P. Harmon, C. Wolf, *The State of Business...*, (11.09.2014).

Tabela 2.1. Jak organizacje rozumieją koncepcję Business Process Management

	2005	2007	2009	2011	2013
Metodologia „z góry w dół” organizowania, zarządzania i mierzenia osiągnięć organizacji opartej na procesach	40%	40%	36%	41%	31% 94
Systematyczne podejście do analizy, przemodelowania, ulepszania i zarządzania poszczególnymi procesami	26%	29%	34%	27%	32% 95
Działania mające na celu redukcję kosztów i wzrost produktywności poszczególnych procesów	12%	13%	13%	15%	18% 55
Zestaw oprogramowań dla systemów informatycznych ułatwiających zarządzanie i pomiar przepływu procesów i aplikacji procesowych	16%	9%	8%	13%	9% 27
Inne	6%	8%	9%	5%	10% 31
Total	100%	100%	100%	100%	100% 302

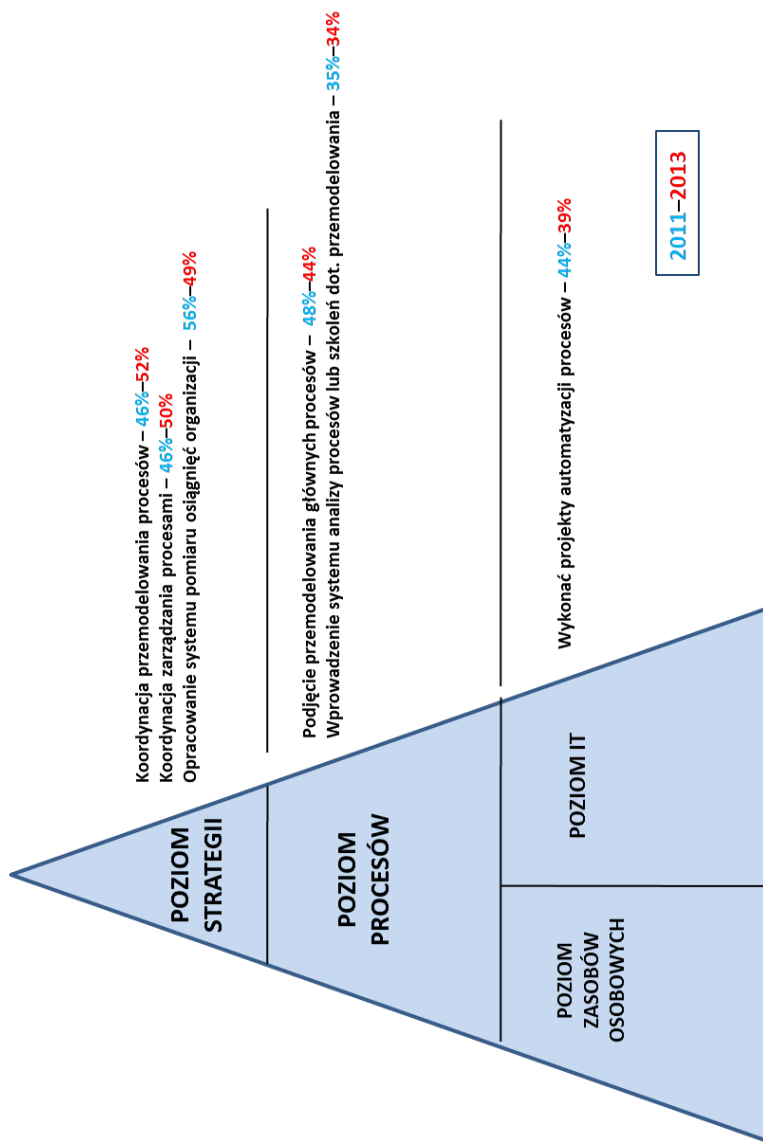
Źródło: P. Harmon, C. Wolf, *The State of Business...*, (11.09.2014)

Tabela 2.2. Powody, dla których organizacje decydują się na zmianę procesów

	2005	2007	2009	2011	2013
Potrzeba redukcji kosztów/zwiększenia produktywności	33%	56%	56%	57%	54% 161
Potrzeba ulepszenia istniejącego produktu, stworzenia nowego lub wprowadzenia nowej linii produkcyjnej dla utrzymania konkurencyjnej pozycji	19%	36%	36%	28%	34% 101
Fuzja lub włączenie	2%	4%	4%	4%	3% 10
Zarządzanie ryzykiem	11%	17%	17%	13%	13% 40
Potrzeba zwiększenia satysfakcji klientów dla utrzymania konkurencyjnej pozycji	19%	37%	37%	31%	37% 111
Potrzeba ulepszenia zarządzania i organizacji	23%	51%	51%	38%	35% 105
Potrzeba ulepszenia zarządzania zasobami IT	9%	19%	19%	17%	18% 53
Inne	9%	11%	11%	4%	11% 32

Źródło: P. Harmon, C. Wolf, *The State of Business...*, (11.09.2014)

Rysunek 2.10. Obszary i poziomy, na których respondenci zamierzają inwestować w projekty BPM



Źródło: P. Harmon, C. Wolf, *The State of Business...*, (11.09.2014)

i zmienne relacje między ludźmi na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Potrzeby osobistego wzrastania i szacunku są równie ważne jak bezpieczeństwo finansowe. „Teoria Z” daje nowe spojrzenie na zarządzanie organizacją i początek innowacjom takim, jak udział pracowników w podejmowaniu decyzji, zarządzanie przez cele, które, jak obecnie potwierdzono, przyczyniają się do udoskonalenia miejsca pracy²⁷.

2.2.1. Proces i system procesów

Business Process Management – zarządzanie procesowe, zarządzanie procesami, podejście procesowe. Dla zrozumienia koncepcji BPM istotne jest wyjaśnienie kluczowych pojęć z nią związanych.

W celu wyjaśnienia pojęcia **procesu** odwołano się również do pojęcia **działania**, które jest kluczowym elementem procesu. Georges Hostelet, jeden w czołowych prakseologów, definiuje **działanie** w następujący sposób: działać z namysłem to zmieniać rzeczywistość w sposób mniej lub bardziej świadomy; to zmierzać do określonego celu w danych warunkach za pomocą właściwych środków, po to, by dojść od warunków istniejących do warunków odpowiadających przyjętemu celowi²⁸.

Według Tadeusza Kotarbińskiego wszelka działalność składa się z czynów prostych, czyli jednoimpulsowych i jednopodmiotowych. Czyn wielopodmiotowy i złożony to współdziałanie. Dwa podmioty współdziałają, jeżeli przynajmniej jeden z nich drugiemu pomaga (współdziałanie dodatnie) lub przeszkadza (współdziałanie ujemne). Współdziałanie właściwe zachodzi wówczas, gdy jest wspólny cel²⁹. W działaniu zbiorowym wyróżnia się czynności składowe i także podmioty działające. Podział czynności polega na tym, że różni uczestnicy wykonują czynności odmienne, funkcje. Jeśli dany podmiot pełni określoną funkcję przez wykonywanie stale określonej czynności wymagającej odrębnego wdrożenia, to specjalizacja³⁰.

Max Weber definiuje działanie jako ludzkie zachowanie, jeśli i o ile działający wiąże z nim subiektywny sens. Wyróżnia trzy typy działań:

1. działania racjonalne ze względu na cel, działający kieruje się racjonalnością instrumentalną: ze zbioru wartości podmiot wybiera cele i przy uwzględnieniu alternatywnych kosztów i korzyści dobiera odpowiednie środki,

²⁷ A. Maslow, *Motywacja i osobowość*, WN PWN, Warszawa 2013, s. 366.

²⁸ Por. T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1965, s. 20.

²⁹ Ibidem, s. 105.

³⁰ Ibidem, s. 101.

2. działania racjonalne ze względu na wartości, działający podmiot nie uwzględnia następstw działania, działania afektywne, odpowiadające aktualnym stanom emocjonalnym,
3. działania tradycyjne, opierające się na nawyku³¹.

Jak uważa M. Weber najistotniejsze dla rozwoju gospodarczego są działania racjonalne ze względu na cel.

Michael Porter określa **proces** jako łańcuch wartości, w którym poprzez realizację poszczególnych działań zwiększa się wartość zaangażowana w tworzenie lub dostarczanie produktu czy też usługi. Każde kolejne działanie wykonywane w procesie powinno dodawać nową wartość do efektu wcześniejszej czynności³².

Michael Hammer i James Champy definiują proces jako sekwencję działań realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa a wykonywanych w celu dostarczenia klientowi konkretnej usługi lub produktu³³.

Robert Kaplan i David Norton uważają, że procesy zachodzące w organizacji mają umożliwić „kreowanie wartości, która przyciągnie i zatrzyma klientów docelowego segmentu rynku oraz zapewni spełnienie oczekiwań akcjonariuszy odnośnie do wyników finansowych organizacji”³⁴.

W normie ISO 9000:2000 proces określony jest jako zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia. Wyjścia jednego procesu są wejściami innych procesów, a procesy powinny być uporządkowane i realizowane tak, aby przyczyniać się do wzrostu wartości organizacji³⁵.

Proces jest definiowany również jako przebieg następujących po sobie działań, mających początek i koniec oraz jasno zdefiniowany wkład i rezultat. Proces można inaczej określić jako serię operacji lub przebieg działań, podejmowanych w określony sposób i prowadzących do osiągnięcia pewnego rezultatu³⁶. Procesy te to ciągi działań ukierunkowane na klienta, których celem jest zadowolenie.

Procesem nazywamy zbiór czynności, które przetwarzają produkty o podobnym charakterze i odwołują się do wspólnego obszaru wiedzy³⁷.

³¹ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozwojowej*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 6.

³² B. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 12.

³³ Ibidem.

³⁴ Ibidem.

³⁵ Ibidem.

³⁶ R. Gabryelczyk, *ARIS w modelowaniu procesów biznesu*, Difin, Warszawa 2006, s. 15.

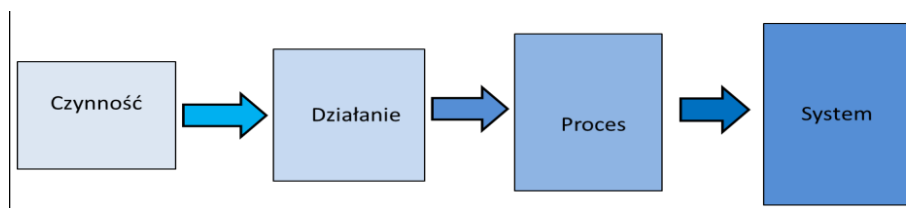
³⁷ A. Blikle, *Doktryna jakości*, Helion, Gliwice 2014, s. 262.

Proces biznesowy służy osiągnięciu celów, jakie ma zrealizować organizacja, instytucja czy przedsiębiorstwo, obejmuje powiązania występujące u klientów, dostawców i innych podmiotów, partnerów biznesowych itp. Pojedyncza przemiana występująca w procesie biznesowym (gospodarczym) to funkcja. Dekompozycja funkcji powoduje przekształcenie jej w podproces³⁸.

Richard Boulton i Barry Libert twierdzą, że procesy to faktyczne funkcjonowanie organizacji; są one szeregiem operacji, metod, zadań i funkcji prowadzących do wytworzenia produktów i usług³⁹.

Adedeji Badiru i Babatunde Ayeni przedstawiają hierarchię elementów procesu: czynności, działania, proces, system (zob. rys. 2.11).

Rysunek 2.11. Hierarchia elementów procesu



Źródło: B. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010

Na podstawie analizy literatury można wyodrębnić cechy typowe dla procesu⁴⁰:

- proces jest zestawem działań – złożony jest z określonej sekwencji czynności, składających się na konkretne działania, które wchodzi w skład procesu,
- proces to działanie uporządkowane – działania w ramach danego procesu muszą być wykonywane w odpowiedniej kolejności, działania zbędne powinny być eliminowane, gwarantuje to powtarzalny przebieg procesu,
- działania w procesie muszą zmierzać do realizacji wspólnego celu – cele poszczególnych jednostek organizacyjnych podporządkowane są celowi nadrzędnemu, czyli np. zrealizowanie zamówienia.

Niektórzy autorzy zwracają uwagę na różnice między pojęciami procesu i procesu biznesowego: pojęcie procesu nic nie mówi o ogranicze-

³⁸ B. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami...*, s. 13.

³⁹ Ibidem, s. 15.

⁴⁰ P. Grajewski, *Procesowe zarządzanie organizacją...*, s. 34; S. Nowosielski, *Zarządzanie procesami*, 2009, <http://procesy.ue.wroc.pl/uploads/pliki/procesy/wyklady/ZPRnowosielskiWYKLAD.pdf> (21.08.2015); B. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami...*, s. 16.

niach, rozpiętości, zawartości, strukturze i odbiorcach procesu. Na proces biznesowy składają się takie komponenty, jak: wymagania klienta i oczekiwania klienta, wkład (input), świadczenie mające wartość dla klienta, rezultat (output), osoba odpowiedzialna za realizację procesu (właściciel, menedżer procesu), cel procesu, mierniki sterujące procesem⁴¹.

Proces biznesowy rozpoczyna się i kończy u klienta. Procesy można dzielić według różnych kryteriów. Ze względu na rangę zadań (funkcji) wykonywanych w organizacji wyróżnia się procesy:

- **podstawowe** związane z obsługą klienta zewnętrznego/studenta, a więc kreujące wartość dodaną,
- **pomocnicze** zbiory uporządkowanych działań wspierających procesy podstawowe,
- **zarządzania** mające strategiczny wpływ na generowanie wartości, odgrywające rolę regulacyjną w stosunku do procesów podstawowych i pomocniczych⁴².
- Ze względu na miejsce w łańcuchu wartości wyróżnia się:
- procesy innowacyjne (badanie potrzeb klienta i projektowanie produktu lub usługi, np. nowych kursów),
- procesy operacyjne (wytwarzanie produktu i dostarczanie go klientowi, procesy dydaktyczne, procesy administracyjne),
- procesy obsługi posprzedażnej (obsługa klienta po dostarczeniu mu produktu lub usługi, w organizacji edukacyjnej będą to produkty dodatkowe i marka)⁴³.

Ze względu na ich podległość można dzielić procesy na megaprocesy, procesy główne i podrzędne (subprocesy).

Megaproces to łańcuch czynności prowadzących do wytworzenia produktu bądź wykonania usługi, odpowiadającej wymaganiom klienta. Można zatem mówić o hierarchii procesów, w której megaprocesy mają charakter nadrzędny wobec procesów głównych i podrzędnych. Megaproces przechodzi przez wszystkie obszary organizacji. Szacuje się, że w przedsiębiorstwie występuje od czterech do sześciu megaprocesów, natomiast procesów głównych może istnieć kilkanaście do kilkudziesięciu w zależności od wielkości i specyfiki organizacji⁴⁴.

Standardowa Klasyfikacja Procesów opracowana przez American Productivity and Quality Center (APQC) wyodrębnia 12 podstawowych kategorii procesów, które dotyczą wszystkich typów przedsiębiorstw.

⁴¹ R. Bourlton, *Manifest procesu biznesowego*, BPTrends, http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/manifesto/pdf/BPManifesto_PL_A4.pdf (27.05.2016).

⁴² P. Grajewski, *Procesowe zarządzanie organizacją...*, s. 34.

⁴³ S. Nowosielski, *Zarządzanie procesami...*, (21.08.2015).

⁴⁴ S. Sirko (red.), *Zarządzanie organizacjami publicznymi. Wybrane problemy*, AON, Warszawa 2014, s. 286.

Pierwsze pięć kategorii są to procesy główne (operacyjne), charakteryzujące działalność podmiotu. Decydują one o zakresie funkcjonowania przedsiębiorstwa.

1. Rozwój wizji i strategii,
2. Projektowanie i rozwój produktów i usług,
3. Sprzedaż produktów i usług,
4. Dostarczanie produktów i usług,
5. Zarządzanie obsługą klienta.

Natomiast kolejne siedem kategorii wchodzi w skład procesów wspomagających, które przenikają wszystkie procesy podstawowe:

6. Rozwój i zarządzanie kapitałem ludzkim,
7. Zarządzanie technologią informacyjną i wiedzą,
8. Zarządzanie zasobami finansowymi,
9. Przejmowanie, konstruowanie i zarządzanie majątkiem,
10. Zarządzanie środowiskiem zdrowia i bezpieczeństwa,
11. Zarządzanie relacjami zewnętrznymi,
12. Zarządzanie doskonaleniem i zmianami⁴⁵.

W ramach procesu wyróżnić można podprocesy, które z kolei można podzielić na operacje składające się z: zabiegów, czynności i ruchów roboczych⁴⁶.

Bez względu na podział można wyróżnić następujące cechy wszystkich procesów w organizacji:

- procesy są celowe – w toku realizacji procesu ważny jest dla organizacji wynik,
- procesy cechuje orientacja na klienta – myślenie w kategoriach potrzeb i oczekiwań klienta,
- procesy są holistyczne – wykonywanie procesów wymaga współpracy, aby cały proces przebiegał bez zakłóceń, mimo że jego fragmenty (czynności, działania) wykonywaną są przez jednostki w innych pionach funkcjonalnych,
- procesy są metodami wykonywania pracy – organizacja stara się uzyskać wysoką powtarzalność kolejnych sekwencji działań i całego procesu, który generuje określone efekty. Efekty te rozpatrywane są z punktu widzenia terminowości, efektywności ekonomicznej i jakości; procesy muszą być wykonywane przez świadomych pracowników – reorientacja sposobu myślenia i postrzegania działalności wiąże się z przeprowadzaniem szkoleń.

⁴⁵ M. Ossowski, *Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie*, 2014, <https://dobrepraktyki.word-press.com/2014/03/12/identyfikacja-procesow-biznesowych/> (27.05.2016).

⁴⁶ S. Sirko (red.), *Zarządzanie organizacjami...*, s. 290.

System procesów przedsiębiorstwa to współpracujące ze sobą procesy. Zależności pomiędzy nimi opisane są poprzez relacje zachodzące na wejściach i wyjściach poszczególnych procesów. Nieciągłości i zaburzenia na styku procesów powodują, że cały system staje się mniej wydajny. Cały system można scharakteryzować następująco:

- *system procesów jest systemem sztucznym* – jest powoływany jako podsystem organizacji w celu realizacji następujących zadań: zapewnienie realizacji założeń strategii przełożonych na cele procesów i stanowisk. W systemie procesów działa wiele podsystemów, które tworzą swój własny system procesów,
- *system procesów jest systemem koherentnym* – zmiana jednego elementu może pociągnąć zmiany w innych elementach systemu, np. oczekiwania klientów, zmiany wprowadzane przez właściciela procesu lub osoby realizujące proces,
- *system procesów jest systemem otwartym* – otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne wpływa na niego,
- *system procesów jest systemem złożonym* – ma rozbudowaną strukturę: podsystem celów, podsystem pomiaru wyników procesów, podsystem uprawnień właściciela procesu. Podsystemy te współpracują ze sobą⁴⁷.

2.2.2. Wdrożenie zarządzania procesowego (BPM) w organizacji

Metodologia wdrożenia podejścia procesowego opiera się na pięcio-etapowym cyklu zarządzania procesami **DMEMO**. Na rysunku 2.12 zobrazowano istotę zarządzania procesami. Każdy z etapów odgrywa istotną rolę w procesie usprawniania i wdrażania zmian i zawiera istotne wskazówki dla wykonawców.

DEFINE (Projektowanie) – zdefiniuj procesy takie, jakie są i jakie być powinny. **Jak** wykonujemy zadania dzisiaj, jakie są etapy realizacji zamówienia, usługi?

MODEL (Modelowanie) – modeluj procesy, opracuj warianty danego procesu, przeprowadź symulacje, by określić optymalne usprawnienie. **Dlaczego** robimy to w ten sposób? Czy można zrobić to lepiej? Czy można wyeliminować dany etap?

EXECUTE (Wykonanie) – wprowadź zmiany w procesie. **Naprawianie** błędów. Nawet małe ulepszenie jest ważne.

MONITOR (Monitorowanie) – kontroluj i dokonaj pomiaru rezultatów procesu. **Sprawdź** efekt zmiany.

OPTIMIZE (Optymalizacja) – dbaj o ciągłe doskonalenie procesów. **Co jeszcze** można ulepszyć w procesie?

⁴⁷ B. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami...*, s. 16–17.

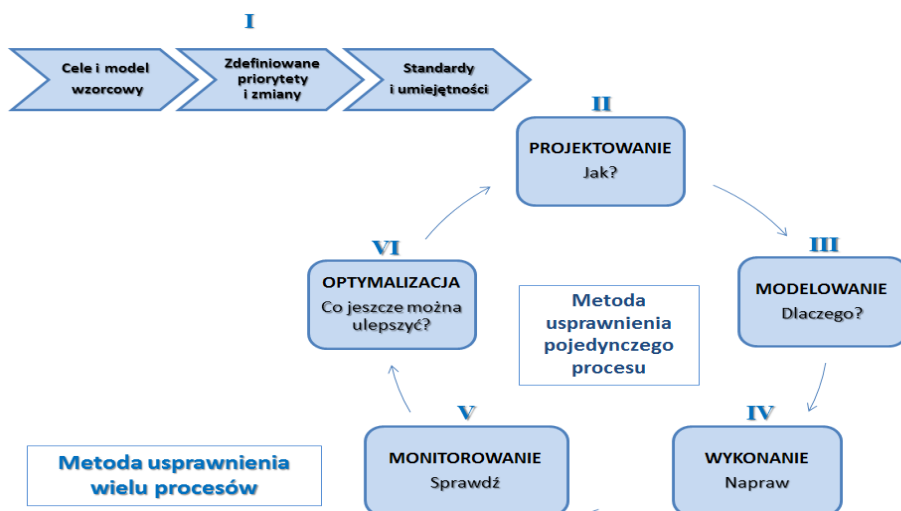
Rysunek 2.12. Zarządzanie procesami



Źródło: BPM Methodology Practical Guidance, http://www.what-is-bpm.com/get_started/bpm_methodology.html (20.08.2015)

Metoda DMEMO jest właściwa, aby usprawnić pojedynczy proces. Usprawnienie głównych procesów w całej organizacji wymaga dodatkowo określenia celów strategicznych, priorytetów i standardów, co zobrażowano na rysunku 2.13.

Rysunek 2.13. Metoda usprawnienia wielu procesów



Źródło: BPM Methodology Practical Guidance..., (20.08.2015)

Zaprezentowany na rysunku 2.13. model postępowania posłuży do zaprojektowania propozycji zmian w organizacji edukacyjnej. W dalszej części szczegółowo omówiono poszczególne etapy.

I. Wyznaczanie celów

Pierwszym elementem jest obszar związany z wyznaczaniem celów procesów. Identyfikacja celów dokonywana jest na drodze analizy celów strategicznych do poziomu celów procesów:

Na najwyższym, strategicznym poziomie identyfikowane są cele strategiczne, które najwyższe kierownictwo zamierza osiągnąć w horyzoncie czasu od trzech do pięciu lat. Są formułowane na podstawie informacji zawartych w wizji, misji i strategii organizacji.

II. Projektowanie. Identyfikacja procesów

Kolejnym elementem modelowego rozwiązania jest projektowanie, identyfikacja procesów.

Piramida procesów BPTrends grupuje działania procesowe w organizacji na trzech różnych poziomach, tworząc pełny obraz systemu procesów organizacji.

Najwyższy poziom działalności organizacji jest niezależny od procesów szczegółowych – codziennej działalności organizacji. Na tym poziomie działania skupiają się na dostosowaniu procesów i strategii, określaniu architektury procesów, mierników, systemu zarządzania procesami, analizy potrzeb procesów, ustaleniu priorytetów i planów ich reorganizacji.

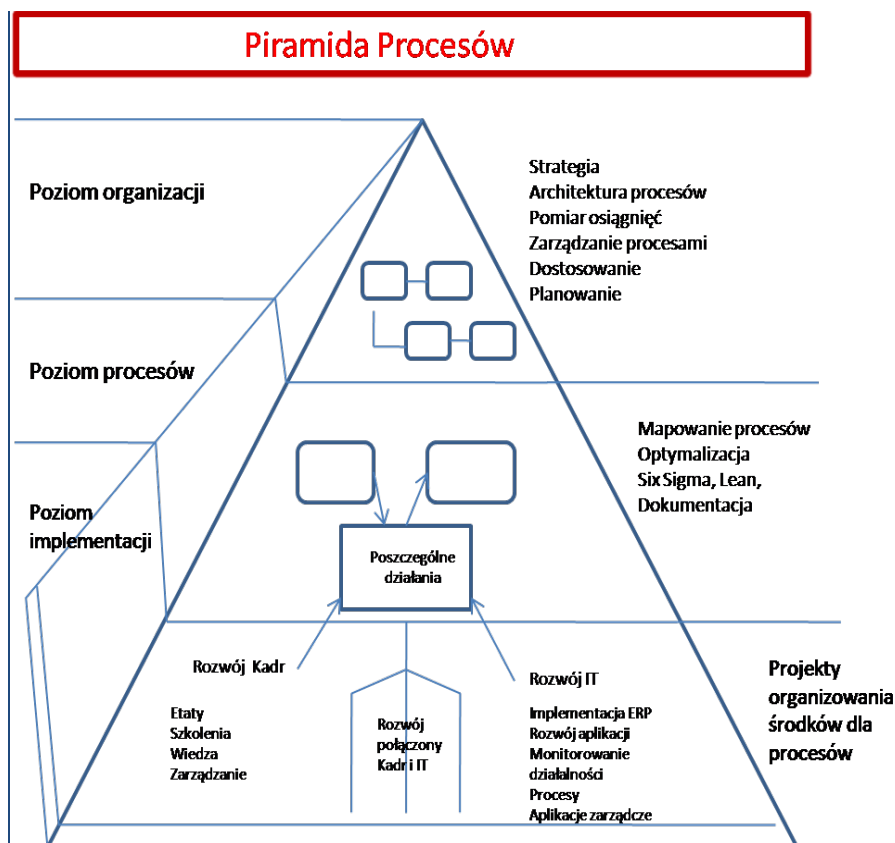
Poziom procesów opisuje logikę działania organizacji ujętą w formę projektów tworzenia nowych, przemodelowania lub usprawniania istniejących procesów; analiza, projektowanie i modelowanie działań, które pojawiają się na tym poziomie.

Poziom wdrożenia dostarcza zasobów potrzebnych do wdrożenia zmian w istniejących procesach. To warstwa realizacji, udokumentowana w każdej niemalże organizacji jako zakresy obowiązków, procedury i zarządzenia. Na tym poziomie inicjowane są projekty wdrażania i zastosowania rozwiązań informatycznych, oprogramowań do szkolenia pracowników, wsparcia procesów. Narzędzia wykorzystywane to np.: notacje *Business Process Model and Notation*.

Poziomy te to stopień uszczegółowienia opisu (modelu) procesu, ale nie hierarchia procesów. Idąc w górę, model staje się coraz bardziej abstrakcyjny, idąc w dół, model zawiera coraz więcej szczegółów.

Liczba poziomów modelowania zależy od skali działania firmy. Są zawsze trzy kluczowe poziomy, w ramach każdego z nich można wydzielić

Rysunek 2.14. Piramida BPTrends i poziomy procesów w organizacji



Źródło: P. Harmon, C. Wolf, *The State of Business...*, (11.09.2014)

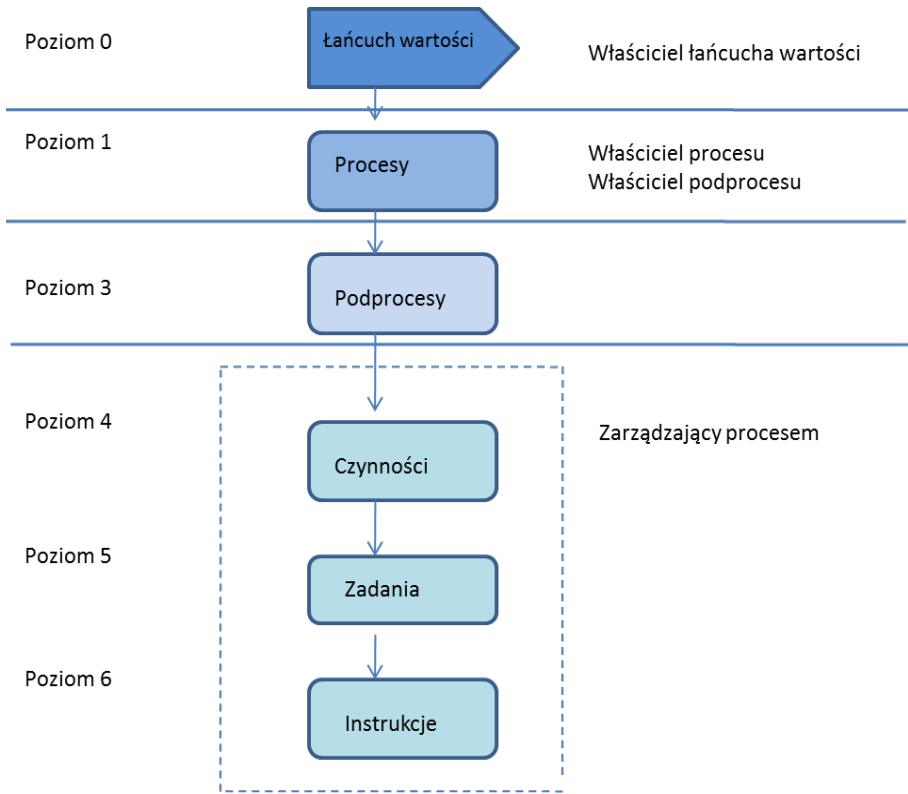
ich szczegółowe warstwy (z możliwością dodawania kolejnych szczegółów 5+).

Poziom procesów (środkowy) pozwala zrozumieć wewnętrzne zależności, których może być dużo i mogą być złożone (zawiłe); to, ile „poziomów” powstanie w warstwie środkowej, zależy wyłącznie od stopnia złożoności danej organizacji i zawsze jest to indywidualna jej cecha, tylko w części zależna od wielkości organizacji (zob. rysunek 2.15).

Na tym etapie należy również opisać *stan obecny* „as is” procesów i *stan docelowy* „to be”, tzw. *mapy procesów*.

Na rysunku 2.16. przedstawiono cele i pytania, na które należy odpowiedzieć, analizując stan obecny procesów i tworząc stan docelowy, oczekiwany po wdrożeniu usprawnień procesów zgodnie ze strategią. *Co organizacja robi na rynku?, Jak to robimy?*, i obszar, który ma być poddany zmianom – *Jak teraz pracujemy, żeby to robić?*

Rysunek 2.15. Poziomy modelowania procesów



Źródło: P. Harmon, C. Wolf, *The State of Business...*, (11.09.2014).

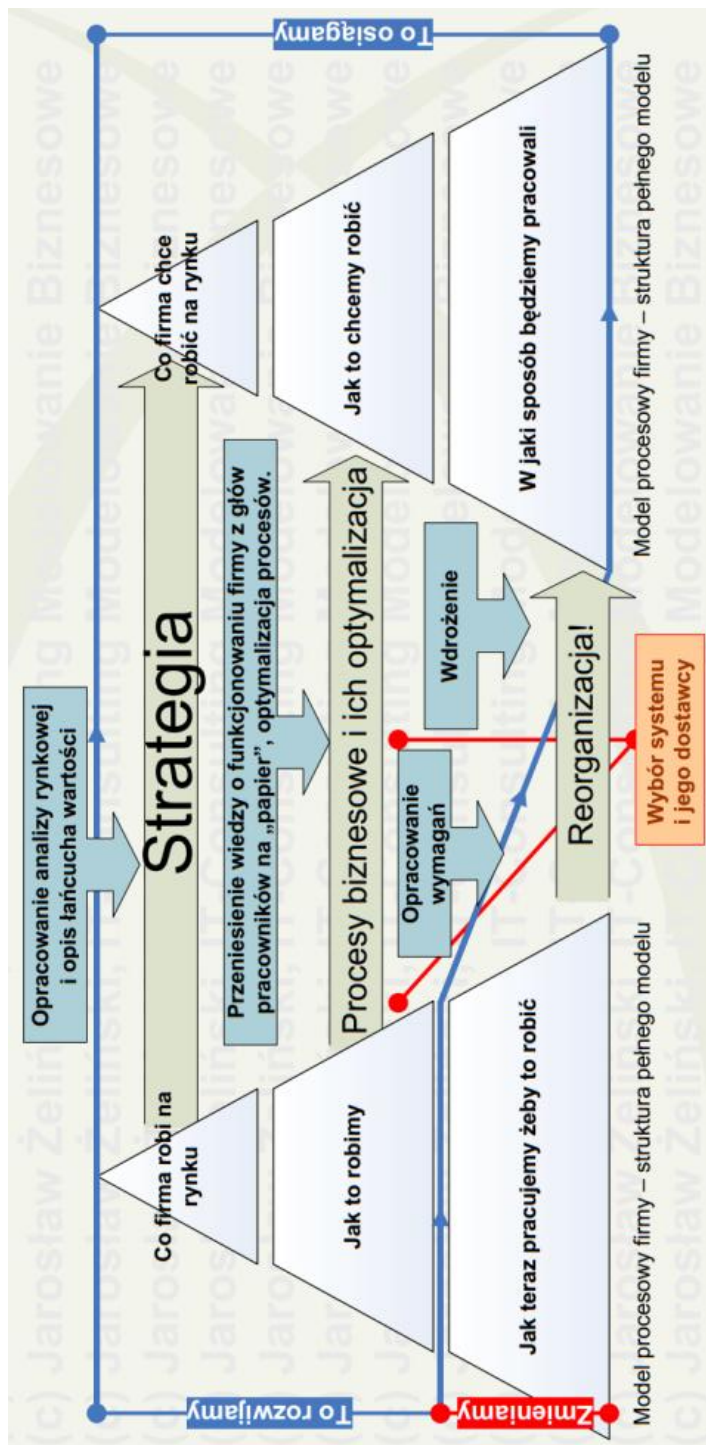
Zidentyfikowane poprawnie procesy wraz z informacją o relacji pomiędzy elementami pozwolą stworzyć modele.

III. Modelowanie

Modelowanie jest często utożsamiane z mapowaniem procesów. Pojęcia te nie są tożsame. Mapa nie opisuje, jak potrzeba jest przekształcana w jej zaspokojenie, nie nadaje się do badania sprawności. Mapa pokazuje jedynie relacje pomiędzy procesami/obiektami w procesie, podczas gdy modelowanie pokazuje przebieg, funkcjonowanie procesu, pozwala ustalić powiązania, interakcje z innymi procesami i systemami.

Zidentyfikowany *stan obecny i stan docelowy procesów* stanowią podstawę do pracy nad usprawnieniami procesów. Prace te polegają na opracowaniu różnych wariantów realizacji danego procesu, przewidywaniu ewentualnych barier, luk. Zaprojektowany proces można zasymulować i przetestować jego działanie. Przetestowane procesy można

Rysunek 2.16. Analiza stanu obecnego i docelowego procesów w organizacji



Źródło: Poziomy modelowania c.d. czyli/ How work gets done, [17.07.2013], <http://it-consulting.pl/autoinstalator/wordpress/2013/07/17/poziomy-modelowania-c-d-czyli-how-work-gets-done/> (9.08.2015)

uruchamiać w środowisku testowym, sprawdzić ich wydajność za pomocą odpowiednich narzędzi BAM⁴⁸, poprawić (jeżeli to niezbędne). Dzięki temu można wyeliminować takie mankamenty, jak: marnotrawstwo czasu i zasobów, wykonywanie niepotrzebnych działań i brak komunikacji między pracownikami.

Proces, czyli szereg operacji, metod, zadań i funkcji lub ciąg działań prowadzą do wytworzenia określonych produktów czy usług, to jakość tych produktów i usług, a w konsekwencji efektywność całej organizacji edukacyjnej zależy od organizacji tego szeregu lub ciągu działań. **Organizacja jest na tyle efektywna i skuteczna, na ile efektywny i skuteczny jest jej system procesów**⁴⁹.

Business Process Model and Notation

Notacja wykorzystana w niniejszej pracy do modelowania procesów to Notacja BPMN (ang. *Business Process Model and Notation*), która została stworzona specjalnie do opisywania procesów biznesowych i obecnie stanowi podstawowy sposób ich zapisu (rysunek 2.17). Proces opisują następujące składowe: nazwę procesu, dane wejściowe, dane wyjściowe, operacje – czynności, jakie muszą zostać wykonane w celu skompletowania procesu, trajektorię – opis sposobu, kolejności i warunków następowania po sobie operacji, wykonawców (aktorów) – kto wykonuje poszczególne operacje, zdarzenia wpływające na proces: inicjujące, wstrzymujące i uwalniające wykonywanie niektórych operacji, wyjątki (wywołujące procedury obsługi błędów), synchronizujące proces z innymi procesami, wynikowe (generowane w wyniku działania procesu); elementy kontrolne – balans obciążenia, statystyki, miary jakości⁵⁰.

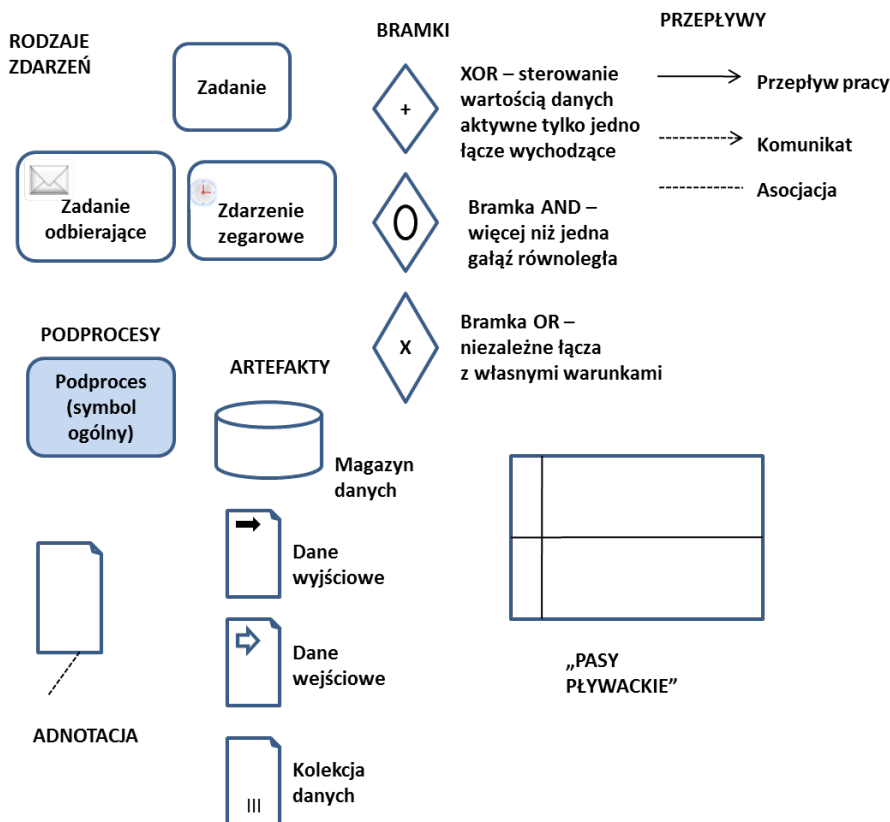
Notacja BPMN umożliwia modelowanie procesów biznesowych z wykorzystaniem szerokiej palety elementów. Elementarz BPMN podzielono na cztery podstawowe kategorie: Elementy przepływu (Flow Objects), Połączenia (Connecting Objects), Miejsca realizacji (Swimlanes), Artefakty (Artifacts). Podstawowe kategorie elementów graficznych BPMN to: elementy aktywne – przepływu (ang. *flow objects*), połączenia (ang. *connecting objects*), miejsca realizacji procesu – (ang. *swimlanes*), artefakty (ang. *artifacts*), elementy graficzne nie będące elementami prze-

⁴⁸ *Business Activity Monitoring* (BAM), funkcjonalność, która umożliwia ciągłe zwiększanie wydajności procesu poprzez definiowanie kluczowych wskaźników efektywności, a następnie monitorowanie ich wartości. Analiza wyników prowadzi do wprowadzenia zmian w procesach, np. poprzez zlikwidowanie wąskich gardeł i zrównoważenie obciążenia, <http://www.infovidematrix.pl/index.php?page=raport-cuttera-6> (22.08.2014).

⁴⁹ B. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami...*, s. 92.

⁵⁰ M. Piotrowski, *Procesy biznesowe w praktyce*, Helion, Gliwice 2014, s.16.

Rysunek 2.17. Wybrane symbole BPMN



Źródło: M. Piotrowski, *Procesy biznesowe w praktyce*, Helion, Gliwice 2014, s. 365

pływu. Służą do umieszczania informacji uzupełniających. Trzy artefakty są zdefiniowane w BPMN: dane, adnotacje i grupy. Można dodawać również własne artefakty.

Metodyka BPMN zakłada operowanie trzema podstawowymi typami obiektów aktywnych (przeplwy):

1. Zdarzenie (ang. *event*) – symbolizowane przez prostokąt z zaokrąglonymi rogami. Zdarzenia mogą być początkowe (pojedyncza cienka linia ciągła), pośrednie (podwójna cienka linia ciągła) i końcowe (pojedyncza gruba linia ciągła). Wyróżniamy następujące typy zdarzeń: nieokreślone, wysłanie/odebranie wiadomości, zasada, czas, anulowanie, zerwanie, wyjątek/usterka, kompensacja, łącze do i wielokrotnie.
2. Zadanie (ang. *task*) – symbolizowane przez prostokąt z zaokrąglonymi rogami z ciemniejszym polem. Zadanie to „praca” wykonywana w procesie.

3. Bramka logiczna (ang. *gateway*) – symbolizowana przez romb. Bramki mogą rozdzielać lub łączyć przepływy.

Dodatkowo mogą występować:

a) połączenia:

- linia ciągła – przebieg procesu (ang. *sequence flow*),
- linia przerywana – przebieg wiadomości (komunikatów) (ang. *message flow*),
- linia kropkowana – powiązanie – asocjacja (ang. *association*),

b) miejsca realizacji procesu:

- „Pasy pływackie”,
- uczestnicy (*pule pools*), reprezentujący uczestników procesu (np. firmy/systemy informatyczne) i opisujący zwykle sytuacje B2B,
- tory (*lanes*), będące elementami struktury organizacyjnej, na jakie w razie potrzeby dzielimy uczestników (najczęściej role biznesowe występujące u danego uczestnika)⁵¹.

Narzędziem informatycznym wykorzystanym do opracowania modelu procesów jest ARIS ToolSet, stosowany na przykład w resorcie obrony narodowej⁵².

W koncepcji zarządzania procesami zakłada się interakcje pomiędzy obszarami formułowania celów, identyfikowania i wizualizowania procesów, a także odpowiedzialności i uprawnień osób zarządzających procesem. Właściciel procesu może partycypować w działaniach w każdym z wymienionych obszarów.

IV. Wykonanie/wdrożenie

Ten etap wymaga stworzenia odpowiednich warunków, aby wdrożyć zamodelowane procesy: przygotowanie kadry, odpowiedniego oprogramowania i technologii. Raz wdrożony ustalony model procesów będzie funkcjonował i rozwijał się niezależnie.

V. Monitorowanie/Kontrola procesów

a) Wyniki procesów

Według Tadeusza Kotarbińskiego w *Traktacie o dobrej robocie* wszelkie działania należy oceniać z punktu widzenia sprawności⁵³. Sprawność działania obejmuje skuteczność, ekonomiczność, jak również wydajność

⁵¹ Ibidem, s. 365.

⁵² <http://scheer-management.com/products-solutions/produkte/aris/?lang=en> (3.10.2015).

⁵³ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie...*, s. 106.

pracy żywej, dokładność, udatność, czystość, prostotę, pewność, racjonalność, energiczność, solidność oraz twórczość.

Organizacja to czynność organizowania bądź osiągnięty na skutek takiej czynności ustrój przedmiotu złożonego, układ jego wewnętrznych zależności, bądź wreszcie sam obiekt tak zorganizowany⁵⁴. Literatura przedmiotu dostarcza również następującą definicję: organizacja to grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów⁵⁵.

Organizacja to dwie lub więcej osób, współpracujących w ramach określonej struktury stosunków, aby osiągnąć określony cel lub zbiór celów⁵⁶.

Również Peter Drucker twierdzi, że aby firma miała osiągnięcia, musi zadbać o to, by każda praca była ukierunkowana na cele przedsiębiorstwa jako całości⁵⁷.

Celem jest to, co organizacja stara się osiągnąć; organizacje często mają więcej niż jeden cel; cele są podstawowymi elementami organizacji⁵⁸.

Zieleniewski definiuje cel jako: „działanie dotyczące przyszłości, przewidywany stan jakichś rzeczy, który pod pewnymi względami jest dla podmiotu działającego pod jakimś względem cenny, pożądany oraz wyznacza kierunek i strukturę jego działania, zmierzającego do spowodowania lub utrzymania tego stanu rzeczy”⁵⁹. Słownik współczesnego języka polskiego definiuje cel jako planowany wynik każdego racjonalnego działania; to, do czego się dąży, o co się zabiega. Stopień osiągnięcia celów może być mierzony efektywnością.

Efektywność organizacji to miara sprawności i skuteczności organizacji, miara tego, w jakim stopniu osiąga ona odpowiednie cele. *Sprawność* to „robienie rzeczy we właściwy sposób”, minimalizowanie zużycia zasobów przy osiąganiu celów organizacji. *Skuteczność* to „robienie właściwych rzeczy”, umiejętność wyznaczania odpowiednich celów, jest kluczem do powodzenia organizacji⁶⁰. Skuteczność jest więc miarą osiągnięcia określonych, wcześniej uzgodnionych i przyjętych przez organizację celów⁶¹.

⁵⁴ Ibidem, s. 107.

⁵⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, s. 5.

⁵⁶ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (red.), *Kierowanie...*, s. 20.

⁵⁷ B. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami...*, s. 36.

⁵⁸ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (red.), *Kierowanie...*, s. 20.

⁵⁹ B. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami...*, s. 36.

⁶⁰ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (red.), *Kierowanie...*, s. 24.

⁶¹ B. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami...*, s. 37.

Każdy proces w organizacji poprzez realizowanie sekwencyjnych działań przekształca nakłady obecne na wejściu w efekty, które są widoczne na wyjściu procesu. **Proces biznesowy (gospodarczy)** to łańcuch przemian wymagający na wejściu wkładu i dający na wyjściu określony rezultat, efekt założonego celu. Przemianom tym podlegają zasoby stanowiące elementy materialne lub niematerialne organizacji, instytucji, przedsiębiorstwa czy jednostki⁶². Każdy proces można więc rozpatrywać pod względem efektywności. Nakłady to różnego rodzaju zasoby: rzeczowe (np. urządzenia, infrastruktura), ludzkie (wiedza pracowników), niematerialne (dane wykorzystywane do realizacji procesów), finansowe (środki pieniężne). Wynikiem przekształcania nakładów mogą być efekty materialne (np. dokumentacja produktu, sylabusy, produkty gotowe: kursy, szkolenia) i efekty niematerialne (np. nowe informacje powstające podczas realizacji procesu, wyższe kwalifikacje personelu).

Pomiar poszczególnych procesów daje informację o stanie całej organizacji. Efektywne procesy są stabilnym i pewnym źródłem wartości dodanej, to znaczy choćby w organizacji pracowali najbardziej utalentowani i zmotywowani pracownicy, to mogą wpływać na poprawę efektywności tylko w takim stopniu, w jakim pozwalają na to procesy⁶³.

b) Pomiar efektywności działania organizacji edukacyjnej.

Wybór narzędzia pomiarowego

Dla całościowego pomiaru efektywności organizacji edukacyjnej proponowanym narzędziem jest *Strategiczna Karta Wyników*⁶⁴, narzędzie pomiarowe opracowane przez Roberta S. Kaplana i Devida P. Nortona. *Strategiczna Karta Wyników* przekłada strategię na cele i mierniki pogrupowane w cztery różne perspektywy: finansową, klienta, procesów i rozwoju. Autorzy zakładają, że organizacja, przygotowując strategię (plan działania), ukierunkowuje ją na realizację określonych celów. Formułując cele, powinna wiedzieć też, jak zmierzyć poziom ich realizacji. Sukces organizacji w osiągnięciu określonych celów spójnych ze strategią należy ocenić z kilku perspektyw. Jak twierdzą sami twórcy *Strategicznej Karty Wyników*, perspektywy przez nich zasugerowane należy traktować jako wzorzec, a nie sztywne ramy. Przyjęte perspektywy i mierniki powinny odzwierciedlać te czynniki, które prowadzą do uzyskania przewagi konkurencyjnej i sukcesu danej organizacji⁶⁵. Karta powinna być dostosowana do potrzeb i uwarunkowań organizacji.

⁶² J. Kuck, *Nowoczesność, efektywność i bezpieczeństwo...*, rozdz. 5.

⁶³ B. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami...*, s. 96.

⁶⁴ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, WN PWN, Warszawa 2011, s. 46.

⁶⁵ *Ibidem*, s. 49–50.

Organizacja edukacyjna jest organizacją *nienastawioną na zysk (niekomercyjną)*, a jej zadaniem jest osiąganie celów nieuchwytnych, takich jak edukacja, rozwój naukowy. Choć wydawać by się mogło, że może być nierentowna, a mimo to przyciągać klientów, musi stosować zdrowe praktyki zarządzania, sprawnie i skutecznie wykorzystywać powierzone im środki, jeśli ma przetrwać i uzyskiwać określone wyniki⁶⁶. Te požądane wyniki uzależnione są głównie od aktywów niematerialnych: relacji z klientem, umiejętności i wiedzy pracowników, technologii informatycznych, kultury organizacji promującej innowacje, rozwiązywania problemów i doskonalenia procesów.

c) Opracowanie zestawu miar procesów

W celu oceny efektywności procesu należy zdefiniować pewne kluczowe dla danego procesu miary, które pozwolą obiektywnie mierzyć wyniki procesów.

Działania zmierzające do opracowania zestawu mierników powinny uwzględnić takie elementy, jak:

- cel procesu – jest uszczegółowieniem celów strategicznych,
- miernik procesu – pozwala określić stopień realizacji celu procesu, a więc skuteczność i efektywność procesu, np. indeks satysfakcji klienta, czas trwania projektowania kursu e-learningowego,
- jednostki miar – określają jednostki, w jakich wyrażone będą wartości mierników, np. pozycja uczelni w rankingach, ocena PKA, liczba braków,
- wartości docelowe miernika – określają liczbowo planowane wyniki, jakie powinien osiągnąć proces,
- częstotliwość pomiaru – określa przedział czasowy dokonania pomiaru, np. raz na pół roku,
- struktura algebraiczna – opisuje w matematyczny sposób konstrukcję miernika, np. stopień wykorzystania potencjału intelektualnego kadry: rzeczywisty potencjał/teoretyczny potencjał $\times 100\%$,
- źródło danych – określenie informacji, z których korzysta się przy obliczaniu wartości,
- osoba odpowiedzialna – pracownik odpowiedzialny za wyniki procesu, właściciel procesu.

VI. Optymalizacja

Optymalizacja procesu to łączna zmiana istniejącego procesu w zakresie wybranych parametrów (kosztów, czasu, jakości), która daje (podnosi) klientowi satysfakcję z procesu i jednocześnie przynosi korzyści organizacji.

⁶⁶ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, s. 28.

Optymalizacja wymaga udziału pracowników, ich wiedzy o realnych warunkach i możliwościach, wiąże konieczną wiedzę o procesach z kreatywnością nowych rozwiązań.

Optymalizacja najczęściej realizowana jest w zespołach pracowników z różnych wydziałów, którzy opracowują w ramach wielu spotkań najpierw stan docelowy dla usprawnianego procesu, opierając się na analizie stanu obecnego. Zidentyfikowane słabe strony procesu są podstawą do ustalania działań usprawniających.

Podejścia do doskonalenia procesów różnią się radykalnością i szybkością zmiany.

Business Process Reengineering (BPR) to metoda restrukturyzacji procesów w przedsiębiorstwie. Założeniem tej metody jest rozpoczęcie od początku, co oznacza, że nie należy poświęcać czasu na analizę zastanych rozwiązań, lecz zaprojektować je na nowo. Podejście to obarczone było dużym ryzykiem, gdyż świeżo zaprojektowany proces (bez korzystania z dotychczasowych doświadczeń) z natury rzeczy musiał przejść ten sam proces „poprawek”, jak procesy wcześniej funkcjonujące. Ekspertki zalecają stosowanie tej metody w organizacjach, w których „stare procesy” nie istnieją lub mają być wyeliminowane, dotyczy to dużych zmian organizacyjnych.

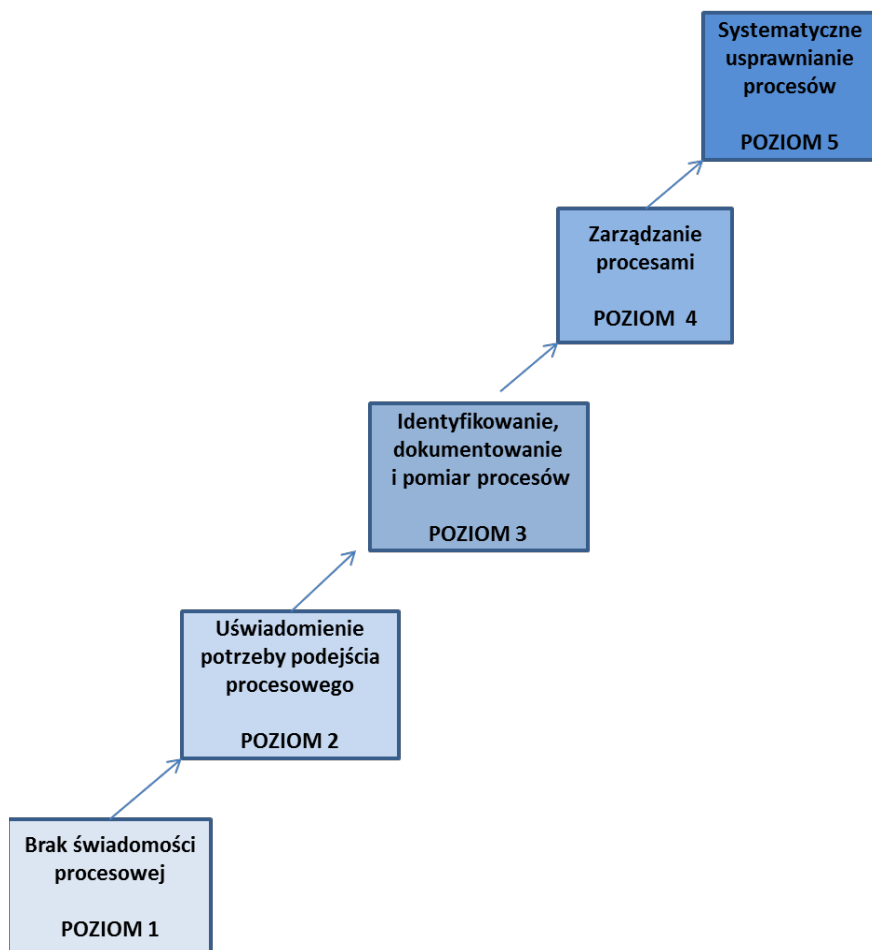
Procesy można systematycznie, ciągle usprawniać (tym się zajmuje zarządzanie procesami)⁶⁷. Systematyczne usprawnianie procesów sprawi, że organizacja będzie osiągać kolejne poziomy doskonałości procesowej (od poziomu 1 w górę), zapisane w tzw. modelu dojrzałości. Poziom dojrzałości procesowej w organizacji, czyli stanu organizacji i jej procesów, może zostać oceniony następująco według skali modelu CMMI (zob. rysunek 2.18):

1. Początkowy – na tym etapie przedsiębiorstwo nie posiada świadomości odbywających się procesów.
2. Powtarzalny – organizacja ma świadomość tego, że procesy się powtarzają, ale nie są w żaden sposób opisane.
3. Zdefiniowany – organizacja jest zorientowana procesowo a procesy posiadają swoje definicje.
4. Zarządzany – to etap, na którym procesy są kontrolowane i mierzone.
5. Optymalizowany – celem wszystkich prac jest doskonalenie procesów.

Organizacja traktująca priorytetowo procesy nie musi jednorazowo wprowadzać wszystkich elementów szeroko rozumianego zarządzania procesami. Zalecane jest podzielenie na etapy i rozszerzanie prac: od jednorazowych projektów usprawnień wybranych (kluczowych) procesów do stałego ich doskonalenia (zarządzania procesami).

⁶⁷ S. Nowosielski, *Zarządzanie procesami...*, (21.08.2015). M. Piotrowski, *Procesy biznesowe w praktyce...*, s. 284.

Rysunek 2.18. Poziomy dojrzałości procesowej CMIC



Źródło: P. Harmon, C. Wolf, *The State of Business...*, (11.09.2014)

Można rozpocząć proces wdrażania zarządzania procesami od stworzenia kilku projektów usprawniania procesów. Jeśli doświadczenia zdobyte w trakcie realizacji tych projektów są pozytywne, to należy rozważyć sformalizowane zarządzanie procesami, przynajmniej dla kluczowych procesów.

Podstawy teoretyczne podejścia procesowego pozwoliły określić stan docelowy („to be”), oczekiwany po wdrożeniu usprawnień procesów, i zaproponować strukturę procesów i ich usprawnienia organizacyjne w sferze strukturalnej, ekonomicznej, technologicznej i metodyczno-merytorycznej. W tabeli 2.3 zawarto wskaźniki obecnego stanu edukacji

Tabela 2.3. Wskaźniki stanu obecnego i stanu docelowego edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności

Obszar	Wskaźnik stanu obcego		Wskaźniki stanu docelowego (propozycje zmian)
Strukturalny	<ul style="list-style-type: none"> • Trójstopniowy system edukacji • Oferta dodatkowych kursów i szkoleń • Wymiany studenckie • Wprowadzanie uprawnień • Wpływ studentów na funkcjonowanie organizacji edukacyjnej 	→	<ul style="list-style-type: none"> • Studia interdyscyplinarne, międzykierunkowe, w języku obcym • Propozycja podejścia procesowego jako rozwiązania organizacyjnego – wyróżnienie procesów głównych, pomocniczych i zarządczych • Dbałość o wdrażanie zmian i doskonalenie procesów
Finansowy	<ul style="list-style-type: none"> • Dotacje • Granty • Finansowanie z niepublicznych źródeł 	→	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiana modelu finansowania uczelni niezależnego od liczby studentów
Technologiczny	<ul style="list-style-type: none"> • Funkcjonowanie Wirtualnego Dziekanatu • Szkolenia e-learningowe • Organizacja dydaktyki (liczba studentów w grupie, gospodarowanie zasobami: dostępność zasobów bibliotecznych, sprzętu komputerowego, baza noclegowa, wyposażenie i dostępność sal) 	→	<ul style="list-style-type: none"> • Rozbudowanie funkcji Wirtualnego Dziekanatu • Stworzenie bazy wiedzy z różnych dziedzin na różnych poziomach • Możliwość realizacji kursów w formie e-learningowej • Rozbudowa oprogramowania ERP wspierającego gospodarowanie zasobami e-booki, zakwaterowanie i opłaty online, kontrola terminowości opłat
Metodyczno-merytoryczny	<ul style="list-style-type: none"> • Potencjał kadrowy • Dostępność wykładowców • Dobór treści ogólnych i szczegółowych • Formułowanie i realizacja celów • Różnorodność metod nauczania • Różnorodność form egzaminów i zaliczeń • Jakość praktyk studenckich • Przyrost wiedzy i umiejętności 	→	<ul style="list-style-type: none"> • Doskonalenie systemu jakości kształcenia poprzez eliminowanie zbieżności lub braku korelacji treści, ich aktualności i zgodności z programem studiów, różnorodności form zajęć i zaliczeń • Ewakuacja procesu kształcenia • Stwarzanie studentom realnych możliwości uczestniczenia w usprawnianiu działalności uczelni

Źródło: Opracowanie własne

i propozycji stanu docelowego. Zostały one uwzględnione w skonstruowanych narzędziach badawczych kwestionariusza wywiadu i ankiety (Załączniki 1 i 2). Badania te mają na celu weryfikację przedstawionych propozycji.

2.3. Ocena obecnego stanu edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności w Polsce na podstawie wyników badań empirycznych

W zakresie badań empirycznych zgromadzono wiedzę o opiniach, poglądach na temat stanu edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności za pomocą metody sondażu diagnostycznego przeprowadzonego w 2016 r. wśród studentów dwóch uczelni AON obecnie Akademii Sztuki Wojennej i WSPol.

Celem badań było zgromadzenie faktów umożliwiających zbadanie uwarunkowań i stanu edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności w naszym kraju oraz zaproponowanie zmian, szczególnie w ujęciu pro-

cesowym, zapewniających możliwie najwyższą jej efektywność. Pytania w kwestionariuszu ankiety oscylują wokół dwóch problemów badawczych: 1) *Jaki jest stan, głównie w sferze niedomagań, edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności w Polsce i jakie czynniki warunkują jej funkcjonowanie?* 2) *Jakie rozwiązania organizacyjne i procesy można zaproponować w edukacji bezpieczeństwa i obronności (w sferze strukturalnej, ekonomicznej, technologicznej i metodyczno-merytorycznej) zapewniające możliwie najwyższą efektywność kształcenia (nauczania)?*

Poglądy specjalistów w zakresie edukacji i organizacji edukacji bezpieczeństwa i obronności badano za pomocą wywiadu jawnego, indywidualnego z wykorzystaniem przygotowanych wcześniej kwestionariuszy⁶⁸.

Na podstawie wyników analizy statystycznej sformułowanych wniosków można je uogólnić i wskazać niedomaganie edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności.

1. W obszarze strukturalnym:
 - brak zidentyfikowanych procesów a uczelnia częściowo działa procesowo,
 - brak kompleksowego podejścia do organizacji szkoleń i regularnych studiów, co skutkuje nakładaniem się zajęć,
 - usprawnienia nieliczne i wolno wprowadzane, np. wdrażanie aplikacji e-learning,
 - brak skutecznego systemu usprawniania procesów, studenci mają mały wpływ na usprawnianie działalności uczelni,
 - mała skuteczność działania Wydziałowych Zespołów ds. Jakości Kształcenia.
2. W obszarze finansów:
 - system finansowania powinien ulec zmianie – studenci cywilni nie powinni być głównym źródłem dochodów w uczelni wojskowej, co nie oznacza, że należy z nich zrezygnować,
 - wciąż nierozwiązany problem finansowania e-learningu.
3. W obszarze technologii:
 - komunikacja i wymiana informacji pomiędzy pracownikami ciągle wymaga usprawnienia, mimo stosowania różnego rodzaju nowoczesnych środków komunikacji. Najistotniejszy jest „kształt” informacji. Nie to, co zawiera, ale to, co powinna zawierać, aby była użyteczna.

Do zmiany tego stanu rzeczy z pewnością może przyczynić się również spłaszczenie struktur organizacyjnych i uproszczenie kanałów informacyjnych (por. rysunek 0.1.).

⁶⁸ Wyniki sondażu diagnostycznego i raport z wywiadów znajdują się odpowiednio w Załącznikach 1, 2, 3.

- wdrażane lub funkcjonujące już aplikacje nie są w pełni wykorzystywane, Wirtualna Uczelnia nie aktualizuje informacji, nie posiada też pełnej skategoryzowanej wiedzy na temat studenta (indywidualna ścieżka),
 - baza dydaktyczna: zasoby biblioteczne mogą być wykorzystane jeszcze efektywniej przy wykorzystaniu aplikacji,
 - nisko ocenione szkolenia e-learningowe,
 - jeżeli chodzi o pozostałe zasoby, studenci zwracają uwagę na fakt, że baza noclegowa dla studentów niestacjonarnych i cywilnych właściwie nie istnieje.
4. W obszarze metodyczno-merytorycznym:
- mała dbałość o korelacje i jakość treści programowych na danych przedmiotach, realizacji celów i całościową organizację kształcenia.

Kadra naukowa odpowiedzialna jest za jakość kształcenia, ale nie jest odpowiedzialna za fakt, że treści powtarzały się na różnych przedmiotach⁶⁹. Monitoring jakości kształcenia, korelacji przedmiotów, poprzez chociażby weryfikację kart przedmiotu to zadania obszaru organizacji:

- chociaż kadra naukowa wykorzystywana jest odpowiednio do potrzeb, co udowodnione zostało przez wysoką ocenę przyrostu wiedzy i kompetencji studentów, jest mało mobilna,
- niska jakość praktyk wpływa negatywnie na przyrost wiedzy i kompetencji,
- słabe jest kształcenie umiejętności współpracy w grupie.

Przyczyn obecnego stanu rzeczy możemy upatrywać w organizacji procesu kształcenia. Ekspertki podkreślają wagę organizacji kształcenia dla jakości kształcenia i funkcjonowania całej uczelni. O jakości kształcenia decydują składowe: ogólny poziom przygotowania kandydatów na studia i kursy, kompetencje nauczycieli, efekty kształcenia i jakość bazy dydaktycznej. Wszystko to spaja organizacja w postaci: planów studiów, programu kształcenia, rozkładu zajęć oraz przyjętych sposobów weryfikacji. Nawet najlepsze składowe mogą być zniweczone przez złą organizację procesu kształcenia.

Wnioski

Dokonana analiza literatury pozwoliła sformułować następujące wnioski:

1. Organizacja edukacyjna jest to uporządkowany system składający się z pięciu podstawowych elementów i powiązań między nimi. Są nimi: cele organizacji, ludzie, wiedza organizacji i jej struktura, wykorzy-

⁶⁹ Zob. Załącznik 1, pytanie 5, 10; Załącznik 3, tabela 1.

stywane środki. Organizacja jest systemem otwartym o charakterze społecznym, który funkcjonuje w określonym środowisku oraz kształtowany jest przez podmioty pozostające w jego otoczeniu.

2. O organizacji można myśleć też jako o systemie informacji i stworzyć organizację „holograficzną”, która posiada wielodyscyplinarne grupy dysponujące kwalifikacjami i umiejętnościami koniecznymi do radzenia sobie z otoczeniem w sposób holistyczny i zintegrowany.
3. Głównym założeniem podejścia procesowego jest całościowe myślenie o organizacji, tzn. myślenie i działanie w kategoriach powiązanych ze sobą czynności, dostosowanie procesów do celów biznesowych, poszukiwanie sposobów ich ulepszania i ustalenia mierników realizacji tych procesów, co ma prowadzić do ciągłego monitorowania i ich optymalizacji.
4. Proces biznesowy dla organizacji edukacyjnej to proces kształcenia w zakresie bezpieczeństwa i obronności. Definiowany jest jako łańcuch przemian wymagający wkładu na wejściu i dający określony rezultat na wyjściu, czyli efekt założonego celu. Efekty te zależą od przemian, którym podlegają zasoby materialne i niematerialne organizacji. Efektywne procesy zatem są źródłem wartości dodanej, czyli choćby w organizacji pracowali najbardziej utalentowani i zmotywowani pracownicy, to są w stanie wpłynąć na efektywność kształcenia tylko w takim stopniu, w jakim pozwalają na to procesy.
5. Podstawy teoretyczne podejścia procesowego pozwoliły określić stan docelowy („to be”), oczekiwany po wdrożeniu usprawnień procesów i zaproponować strukturę procesów i ich usprawnienia organizacyjne w sferze strukturalnej, ekonomicznej, technologicznej i metodyczno-merytorycznej.
6. Analizując, stan obecny – „as is”, można odpowiedzieć na pytania:
Co organizacja robi na rynku? – Kształci cywili i służby mundurowe na potrzeby bezpieczeństwa i obronności.
Jak to robimy? – Używając głównie tradycyjnych metod, zbyt mało i wolno wprowadzamy usprawnienia.
W jaki sposób pracujemy, aby to osiągnąć? – W strukturze funkcjonalnej, w swych pionach, koncentrujemy się na wykonaniu tylko swojego zadania, częściowo realizując cele, często powtarzając czynności. Zarządzamy też projektami.
7. Jednocześnie można stwierdzić, że odpowiedzi przytoczone w formie wniosków pozwoliły na uzyskanie odpowiedzi na pytanie problemowe: *Jaki jest stan, głównie w sferze niedomagań, edukacji bezpieczeństwa i obronności w Polsce i jakie czynniki warunkują jej funkcjonowanie?*

8. Dbając o praktyczną wartość przeprowadzonych badań, autorka starała się, aby dokonana analiza wskazała powyższe niedomagania, a także ich przyczynę. Eksperti w udzielonych wywiadach wymieniają prawo i model finansowania, ale głównie sposób organizacji edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności jest przyczyną istniejących niedomagań.

Edukacja dla bezpieczeństwa i obronności w ujęciu procesowym – propozycje zmian

Uzyskane wyniki badań empirycznych pozwoliły sformułować propozycje doskonalenia edukacji dla bezpieczeństwa i obronności i przedstawić praktyczne zastosowanie podejścia procesowego w wybranych obszarach i kierunki proponowanych zmian.

3.1. Propozycje zmian w edukacji bezpieczeństwa i obronności w ujęciu procesowym na podstawie badań empirycznych

Przeprowadzone badania pozwoliły na identyfikację słabych stron w obszarze organizacyjnym uczelni a także ułatwiły poszukiwania odpowiedzi na pytanie o zmiany w edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności, które można wprowadzić, by zwiększyć efektywność tejże edukacji¹.

W ankiecie wywiadu eksperckiego zawarto propozycje usprawnień, które respondenci ocenili jako przydatne lub nie. Ekspertcy podawali również swoje sugestie. Wykorzystano także informacje z kwestionariusza ankiety, które były pomocne w formułowaniu rzetelnych wniosków. Dane pogrupowano w taki sposób, by propozycje usprawnień odnieść do każdego z badanych obszarów: strukturalnego, ekonomicznego, technologicznego i metodologiczno-merytorycznego.

Potrzeba wprowadzenia usprawnień we wszystkich badanych obszarach pojawia się w opiniach wszystkich ekspertów, jak również studentów. Świadczy to o ewoluowaniu myślenia o organizacji i procesie kształcenia jako dynamicznie zmieniającym się procesie wymagającym ciągłego dostosowania i ulepszania, innymi słowy o potrzebie wprowadzenia podejścia procesowego. Podejście procesowe to właśnie taki spo-

¹ Badania przeprowadzono w 2016 roku na próbie 180 studentów Akademii Obrony Narodowej (obecnie Akademii Sztuki Wojennej) i Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie a wywiadów udzielili pracownicy naukowo-dydaktyczni i eksperci ASzWoj.

sób myślenia i reagowania na zaistniałe ograniczenia. Eksperci są zgodni, co do tego, że procesowe podejście wpłynie korzystnie na jakość² kształcenia. Procesowe podejście jest stopniowo wprowadzane i przekłada się na wysoki poziom kształcenia w Wydziale potwierdzony oceną wyróżniającą Polskiej Komisji Akredytacyjnej³. Potwierdzone zostało to również wynikami badań empirycznych przeprowadzonych przez autorkę. Wśród ankietowanych studentów poproszonych o ocenę przyrostu wiedzy i kompetencji w trakcie studiów, 65% zaznaczyło najwyższą wartość 5 w skali od 1–5.

Efektywność procesu kształcenia okazuje się kluczowa dla sukcesu organizacji edukacyjnej. Analiza statystyczna wykazała wysoce istotny związek między przyrostem wiedzy i kompetencji a podjęciem decyzji o kontynuowaniu studiów w danej uczelni⁴.

Podejście procesowe pozwoli usprawnić edukację w obszarze strukturalnym: umożliwi wprowadzenie studiów interdyscyplinarnych, międzykierunkowych i w języku obcym, wyeliminuje nakładanie się systemów studiów i szkoleń, ułatwi budowanie systemu usprawnień. Przyczyni się do tego także kompleksowe podejście do planowania harmonogramu zajęć.

W obszarze finansowym przyczyni się do oszczędności wynikających z odpowiedniego gospodarowania zasobami reagowania na mankamenty – usprawniając procesy i eliminując niedociągnięcia. Organizacja w tej sytuacji jest efektywniejsza i może ograniczyć nakłady finansowe przeznaczone na dany cel.

W obszarze technologii wdrożenie aplikacji będzie oznaczać skuteczniejszy przekaz informacji, działania i reagowania, a także umożliwi budowanie bazy wiedzy czy e-booków, z których będą mogli korzystać wszyscy studenci odpowiednio do potrzeb. Uskutecznienie trwającego szkolenia kadry naukowej na temat wykorzystania multimedii i tworzenia kursów e-learningowych może przyczynić się do poszukiwania optymalnych rozwiązań dydaktycznych.

W obszarze metodyczno-merytorycznym ułatwienie będzie polegać na szybszym eliminowaniu zbieżności, monitorowaniu zgodności treści

² *Jakość* – ogół cech produktu lub usługi decydujących o ich zdolności do zaspokajania stwierdzonych lub potencjalnych potrzeb. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2013, s. 689.

Jakość dotyczy skupienia się na wytwarzaniu coraz lepszych wyrobów i usług po coraz bardziej konkurencyjnych cenach; oznacza to prawidłowe wykonywanie wszystkiego od początku zamiast poprawianie popełnionych błędów. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (red.), *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011, s. 214.

³ Załącznik 2, odpowiedź na pytanie 14.

⁴ Zob. Załącznik 3, tabela 9.

z programem studiów, sprawniejszym systemie ds. jakości kształcenia, jak również poprawnym zarządzaniu uczelnią (procesem edukacji).

Można zatem określić, jaki ma być „stan docelowy” – „*should be*”, odpowiadając na postawione pytania (zob. rys. 2.16).

Co organizacja chce robić na rynku? – Kształcić służby mundurowe i osoby na potrzeby bezpieczeństwa i obronności wszechstronnie i interdyscyplinarnie.

Jak to chcemy robić? – Używając również nowoczesnych metod, szybciej, więcej, oszczędniej i jeszcze lepiej.

W jaki sposób będziemy pracowali? – W zintegrowanej strukturze, procesowo, tzn. bardziej samodzielnie, kreatywnie, odpowiedzialnie i świadomie, nastawieni na realizację głównego celu i ciągłe doskonalenie.

3.2. Propozycja modelu procesowej organizacji edukacyjnej dla bezpieczeństwa i obronności

Na podstawie analizy modelu organizacji zarządzanej procesowo w niniejszej części rozdziału przedstawiono propozycję procesowej organizacji edukacyjnej. Wykorzystując obecnie wdrażane rozwiązania procesowe w głównych obszarach działalności i propozycje ekspertów i studentów dotyczące usprawnienia obszarów strukturalnego, ekonomicznego (finansowego), technologicznego i metodyczno-merytorycznego zdefiniowano tożsamość organizacji edukacyjnej, procesy w niej zachodzące, a także zaproponowano narzędzie pomiarowe na podstawie opracowanej mapy strategicznej organizacji. Model ten ma zobrazować praktyczne funkcjonowanie organizacji edukacyjnej w ujęciu procesowym.

3.2.1. Wdrożenie zarządzania procesowego w organizacji edukacyjnej – wybrane obszary

Zgodnie z metodologią BPM omówione zostaną praktyczne wyniki prac wdrożeniowych na kolejnych etapach w wybranym obszarze procesów zarządzania i głównego procesu kształcenia.

I. Organizacja edukacyjna i jej tożsamość. Wyznaczanie celów

Przyjmijmy, że dla modelowej organizacji edukacyjnej:

Misja to: Uczynić edukację pewnym filarem obronności i bezpieczeństwa kraju.

Strategia: Zwiększyć wartość edukacji dla obronności i bezpieczeństwa.

Wizja: Być najlepiej zintegrowaną organizacją edukacyjną na lokalnym i międzynarodowym rynku edukacyjnym dzięki skutecznemu kształceniu profesjonalnych służb mundurowych i cywilnych.

Cele działalności organizacji mogą być następujące:

Akademia w swojej działalności kieruje się zasadami wolności nauczania i wolności badań naukowych.

Obszarem szczególnego zainteresowania Akademii są współczesne zagrożenia oraz problemy bezpieczeństwa i obronności państw w Europie i świecie.

1) prowadzi kształcenie, szkolenie i badania naukowe w obszarze nauk społecznych, związanych z bezpieczeństwem i obronnością oraz w zgodności ze sztuką wojenną świadczy usługi badawcze i eksperckie na potrzeby systemu bezpieczeństwa narodowego i Sił Zbrojnych RP. Rozszerzenie działalności Akademii wymaga zgody Ministra Obrony Narodowej,

2) kształci i promuje kadry naukowe oraz rozwija system wiedzy, w szczególności w obszarze nauk o bezpieczeństwie i nauk o obronności,

3) realizuje doskonalenie zawodowe żołnierzy zawodowych i kadr cywilnych na potrzeby systemu obronnego i bezpieczeństwa narodowego⁵.

II. Identyfikacja i wizualizacja procesów

Strukturę organizacji edukacyjnej w ujęciu procesowym zobrazowano za pomocą piramidy BPM. Zidentyfikowano procesy i poziomy w zależności od stopnia ich uszczegółowienia (zob. rys. 3.1).

Bardziej szczegółowe zobrazowanie poszczególnych poziomów przedstawiono odpowiednio na rysunkach: poziom 0 – rysunek 3.2, poziomy 1, 2 – rysunek 3.3, poziom 3 – rysunek 3.4, poziom 4 – rysunek 3.5.

Poziom 0 to relacje organizacji z jej otoczeniem i najważniejszymi partnerami biznesowymi. Na rysunku 3.2. przedstawiono otoczenie zadaniowe, na którym organizacja głównie koncentruje uwagę.

Wyszczególniono na nim instytucje, z którymi uczelnia wchodzi w relacje biznesowe, jak również płaszczyzny tych relacji, np. instytucje Unii Europejskiej mogą być regulatorem prawnym, jak również sojusznikiem strategicznym ze względu na finansowanie projektów. Inne uczelnie mogą być sojusznikiem, a także klientem czy konkurentem w walce o studenta czy też w przedsięwzięciach naukowo-badawczych.

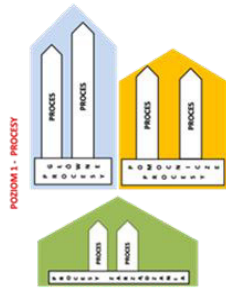
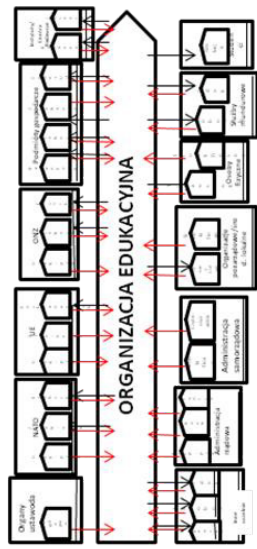
Na rysunku 3.3. przedstawiono symbole notyfikacji wykorzystane na poszczególnych rysunkach.

Poziomy 1, 2 i 3 to identyfikacja procesów w uczelni. Na podstawie literatury przedmiotu przyjęto następującą ich klasyfikację:

- **procesy główne:** kształcenie, badania i rozwój, realizacja kształcenia;

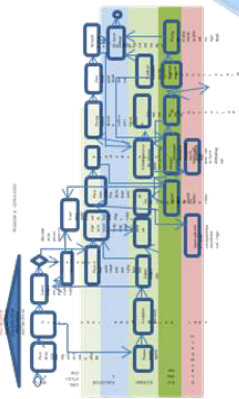
⁵ Na podstawie statutu Akademii Sztuki Wojennej, Załącznik do decyzji Nr 291/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 października 2016 r.

Rysunek 3.1. Struktura organizacyjnej edukacyjnej według Piramidy BPM

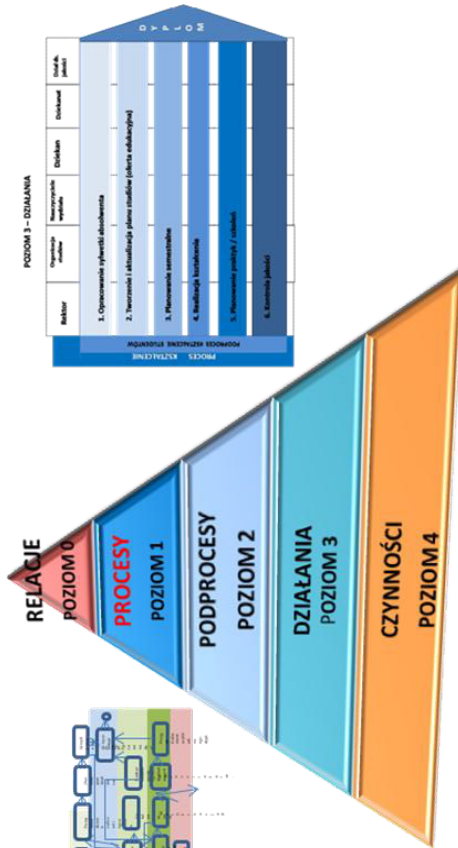


POZIOM 0

POZIOM 1-3

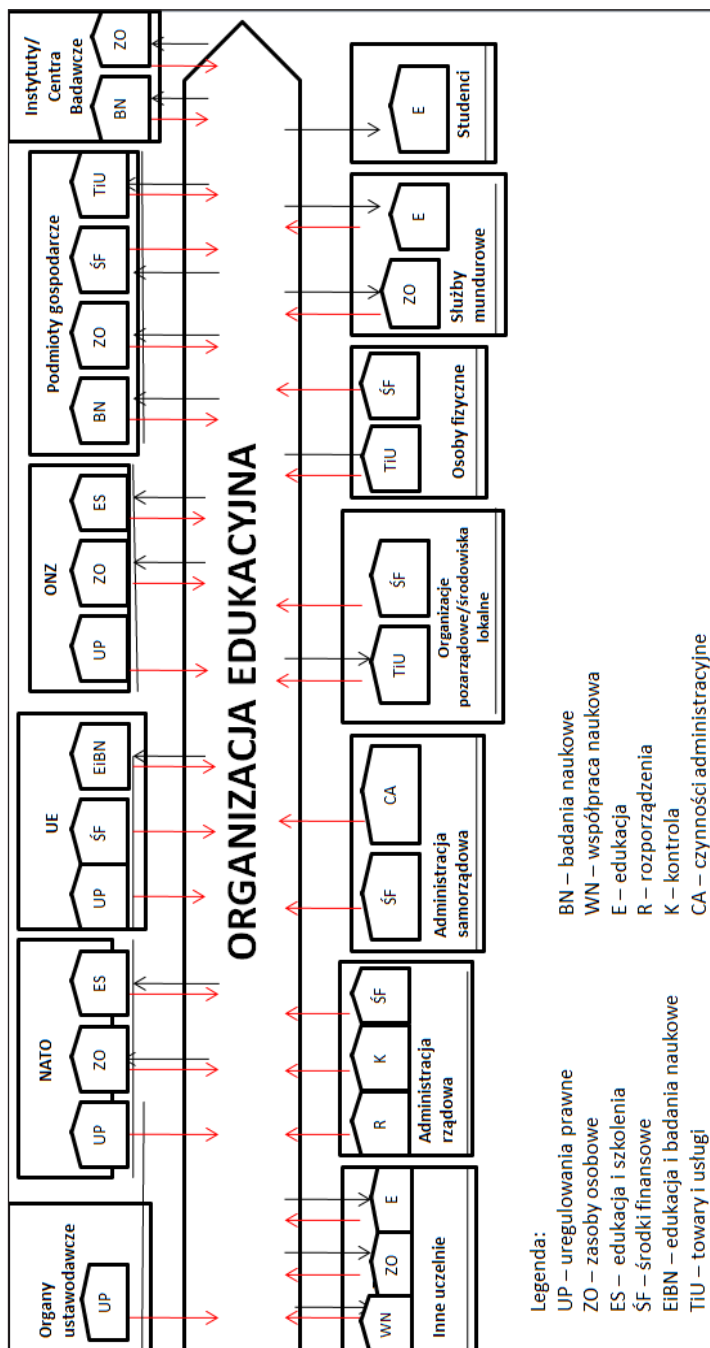


POZIOM 4




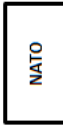
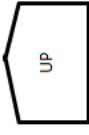
Źródło: Opracowanie własne

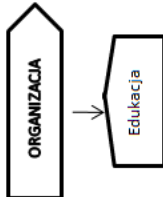
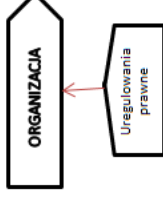
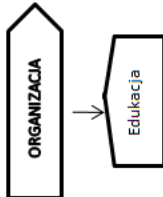
Rysunek 3.2. Otoczenie zadaniowe organizacji edukacyjnej



Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 3.3. Symbole notyfikacji

Obiekt	Znaczenie obiektu/definicja
	Obiekt „Łańcuch wartości dodanej [funkcja]” wykorzystany do przedstawienia organizacji edukacyjnej i jej powiązań z otoczeniem rzeczywistości gospodarczej
	Obiekt „Jednostka organizacyjna” definiujący jednostkę rzeczywistości gospodarczej, z którą organizacja edukacyjna posiada relacje biznesowe
	Obiekt typu „Produkt/usługa” przedstawia produkty dostarczane lub otrzymane przez organizację edukacyjną od jednostek z otoczenia rzeczywistości gospodarczej

Połączenia obiektów	ORGANIZACJA	ORGANIZACJA	Opis relacji
			Połączenie „ma wyjście” informuje o dostarczeniu danej usługi dla studenta/klienta
Połączenie „jest wejściem do” informuje o nabywających aktach z organów ustawodawczych do organizacji edukacyjnej	Połączenie „ma wyjście” informuje o dostarczeniu danej usługi dla studenta/klienta	Połączenie „ma wyjście” informuje o dostarczeniu danej usługi dla studenta/klienta	Połączenie „ma wyjście” informuje o dostarczeniu danej usługi dla studenta/klienta

Źródło: Opracowanie własne

- **procesy pomocnicze:** magazynowanie, obsługa finansowo-księgową, kadry, wsparcie techniczne, proces rozwoju naukowego kadry, oferta programowa, rekrutacja, produkty dodatkowe, marka;
- **procesy zarządzania:** określenie misji, strategii i zasad działania całej organizacji, monitorowanie efektywności procesów, ustalenie ich granic, zasad doskonalenia, właścicieli i sposobu dokumentowania, kontrola jakości organizacji edukacyjnej⁶.

Na rysunku 3.4. przedstawiono procesy w organizacji edukacyjnej.

Poziom 3 (zob. rysunek 3.5) to uszczegółowienie podprocesu *kształcenie studentów*, w którym wyróżniono 6 działań przebiegających w różnych działach funkcjonalnych: rektorat, dział organizacji studiów, dziekanat, dział ds. jakości.

Poziom 4 obrazuje czynności wykonywane w poszczególnych działaniach. Na rysunku 3.6 przedstawiono działania *realizacja kształcenia* rozpisane na poszczególne czynności.

Rozwiązanie BPM zarządza logiką procesu: kolejnością kroków i podejmowanych decyzji.

Identyfikacja czynności procesów ułatwia odwzorowanie stanu obecnego przebiegu procesów i struktury ich powiązań. Pozwala odczytać: czy czynności w procesie są powiązane logicznie i czasowo, kto jest odpowiedzialny za cały proces i każde działanie, czy dana czynność nie jest wykonywana wielokrotnie, czy wykonywane są zbędne czynności, jakie informacje podlegają transformacji podczas realizacji zadania, czy cel został zrealizowany i proces można poddać ocenie.

Można dostrzec, że fragmentaryzacja organizacji, wynikająca ze struktury funkcjonalnej firmy (podział firmy na pionry, które zajmują się określonymi funkcjami), komplikuje wykonywanie zadań i ich całościową optymalizację, może wydłużyć czas ich realizacji, obniżyć elastyczność reagowania i w efekcie podnieść koszty. Mapa procesów pomaga całościowo zidentyfikować cały proces wraz z jego kolejnymi etapami.

III. Modelowanie. Proces opracowania programu studiów

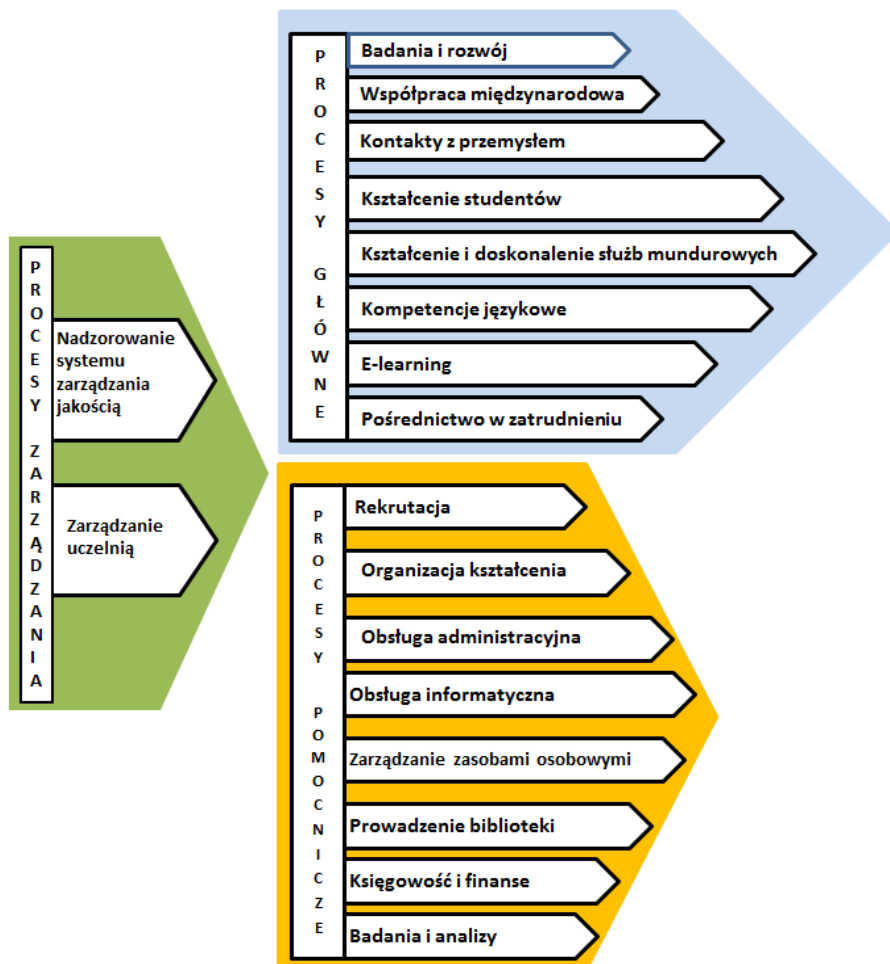
Krajowe Ramy Kwalifikacji wskazują metodykę budowania programu nauczania, która zawiera się w pięciu etapach procesu: koncepcja, planowanie i określenie wymagań, projektowanie, implementacja, testowanie i ocena. Istotą takiego działania jest ciągle usprawnianie całego procesu kształcenia.


Koncepcja to etap, na którym należy wstępnie określić cele i efekty, rozpoznać rynek pracy i możliwości finansowe uczelni. Na etapie planowania należy określić poziom kształcenia, a także zakres i poziom

⁶ A. Stecyk, *Wartość procesów e-learningowych*, Difin, Warszawa 2012, s. 54.

Rysunek 3.4. Procesy w organizacji edukacyjnej

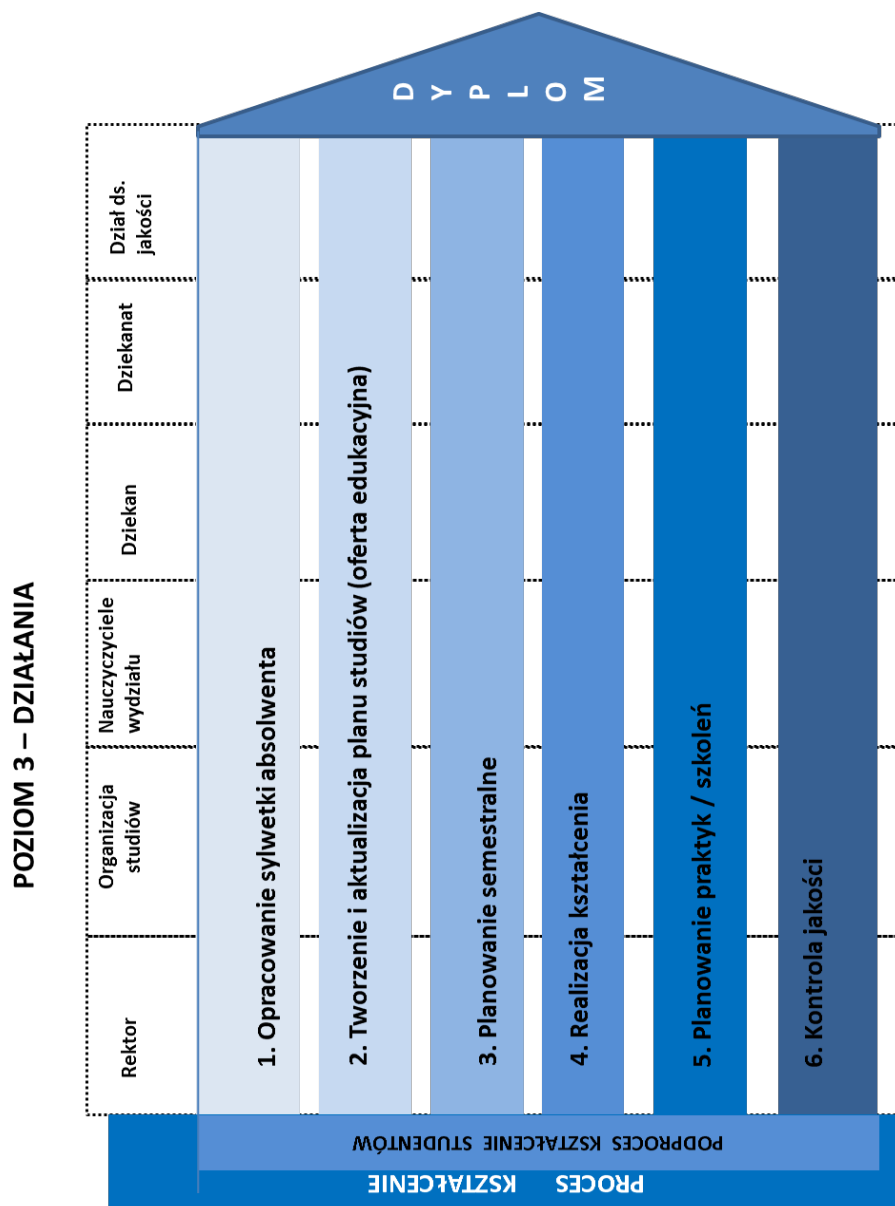
POZIOM 1 – PROCESY / POZIOM 2 – PODPROCESY



Obiekt	Znaczenie obiektu / definicja
 <p>Procesy Głównie</p>	<p>Obiekt wykorzystany do przedstawienia zdefiniowanych procesów głównych w formie łańcucha wartości. W metodyce obiektem tym oznaczono procesy główne, zarządzania oraz pomocnicze, czyli tworzące produkty dla klientów zewnętrznych i wewnętrznych organizacji. Dla rozróżnienia procesów zastosowano inną kolorystykę: niebieski – procesy główne; zielony – procesy zarządcze; pomarańczowy – procesy wspierające.</p> <p>Podprocesy poziomu 2 klasyfikacji zapisano kolorem czarnym.</p>

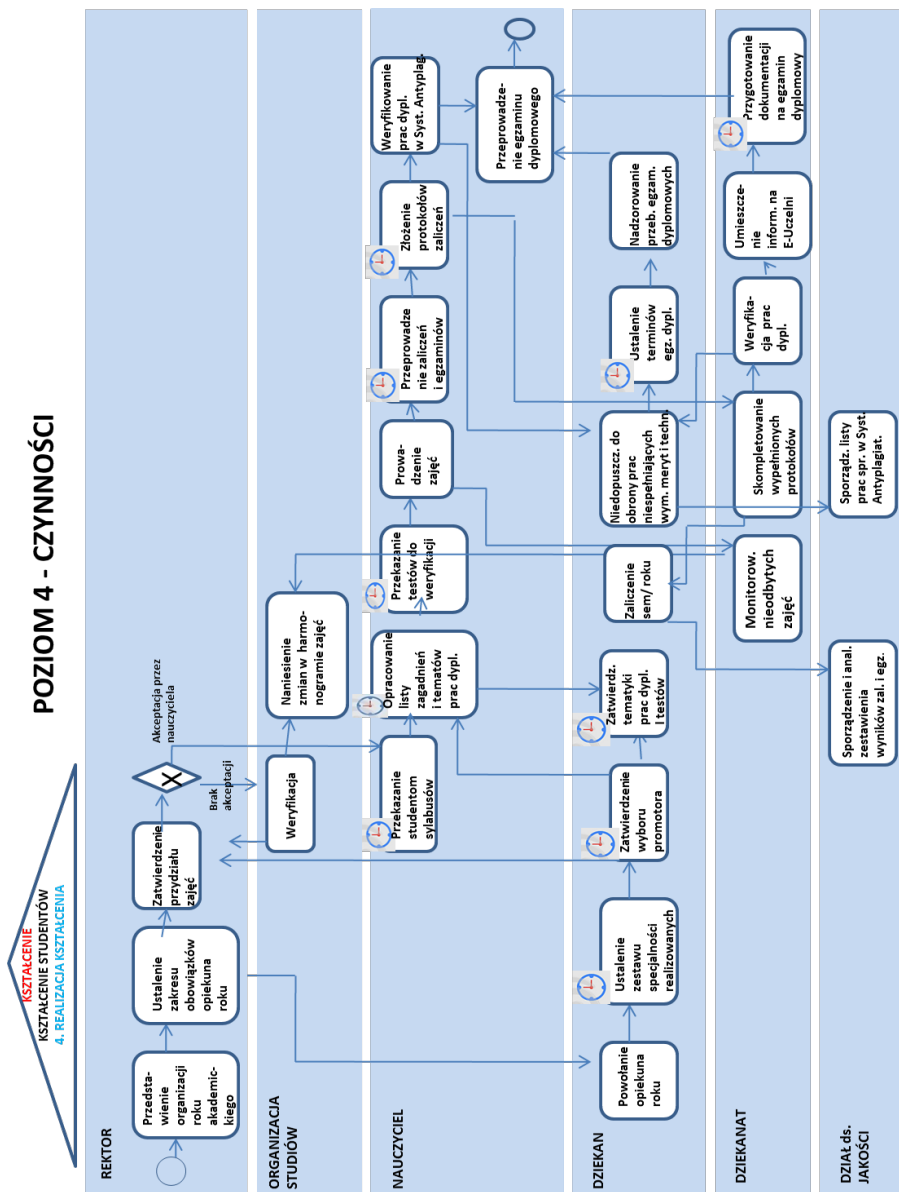
Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 3.5. Podproces kształcenie studentów i działania przebiegające w poszczególnych działach funkcjonalnych



Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 3.6. Działanie realizacja kształcenia rozpisane na poszczególne czynności



Źródło: Opracowanie własne

wstępnej wiedzy i umiejętności kandydatów, opisać efekty kształcenia do wszystkich kategorii: wiedzy, umiejętności, kompetencji personalnych i społecznych, możliwości i sposoby osiągnięcia zdefiniowanych efektów⁷. Projektowanie to określenie zgodnie z efektami kształcenia zestawu przedmiotów, tematów i treści poszczególnym modułom, a im odpowiednich typów zajęć i metod kształcenia, a także określenie nakładu pracy studenta i przyporządkowanie punktów ECTS poszczególnym modułom i przedmiotom. Na etapie implementacji sporządzane są szczegółowe opisy przedmiotów, wybierani wykładowcy. Programy zostają zatwierdzone i opracowany harmonogram zajęć. Test i ocena to etap sprawdzenia, czy program spełnia wszystkie założenia i zapewnia osiągnięcie efektów uczenia się⁸. Tak zorganizowany i funkcjonujący proces kształcenia jest zorientowany na studenta, pozwala na swobodę doboru poszczególnych elementów przedmiotu: narzędzi, treści i form, jednak musi prowadzić do osiągnięcia ustalonych efektów kształcenia.

W projektowaniu programów nie są już istotne, choć ciągle wykorzystywane, państwowe standardy bazujące na treściach programowych wymuszające minimalny poziom kształcenia. Zwiększona została bezpośrednia odpowiedzialność uczelni za jakość, z czym wiąże się konieczność budowania wewnętrznych systemów zapewniania jakości. Na system jakości składają się następujące elementy: określenie strategii i działań projakościowych, bieżące monitorowanie programów, zabezpieczenie warunków i środków potrzebnych do realizacji procesu dydaktycznego, gromadzenie i analiza danych oraz publikowanie informacji. Ocena uzyskanych efektów jest narzędziem dla ciągłego procesu doskonalenia. Dlatego efekty kształcenia muszą być tak zdefiniowane, by można było je mierzyć, a przynajmniej sprawdzić, czy zostały osiągnięte i na jakim poziomie.

Na rysunku 3.7 zobrazowano, jak w skuteczny sposób można wyeliminować istniejące niedomagania dzięki procesowemu podejściu do kształcenia i tworzenia programu. Jako przykład posłużył nam zidentyfikowany w badaniach empirycznych problem powtarzania się tych samych treści na różnych przedmiotach.

⁷ E. Chmielecka (red.), *Autonomia programowa uczelni. Ramy kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego*, MNiSW, Warszawa 2010, s. 154.

⁸ E. Brenner, J. Niehs, *Curricula Development based on Learning Outcomes – An Austrian Case*, w: *Implementing Competence Orientation and Learning Outcomes in Higher Education*, ed. by E. Cendon et al., 2008, http://www.heleo-project.eu/he_leo-handbook/processes_and_practices/curricula-development-based-on-learning-outcomes-2013-an-austriancase/ (7.07.2010), s. 9–10. K. Prager, *HE LeO (Competence Orientation and Learning Outcomes in Higher Education)*, 2009, <http://www.he-leo-project.eu/> (9.07.2000), cyt. za: E. Chmielecka (red.), *Autonomia programowa uczelni...*, s. 96.

Procesowe podejście jest skuteczne w eliminacji uchybień również w obszarze administracji i organizacji studiów. Sytuacja opisana poniżej ilustruje, jak skuteczna może być mapa procesu w eliminacji usterek; dotyczy procesu uregulowania płatności za studia jako warunku dopuszczenia do sesji zaliczeniowej i egzaminacyjnej. Przykład ten zaczerpnięty został z obserwacji własnych autorki jako pracownika szkoły wyższej. Studenci studiów niestacjonarnych podali problem rozpisania terminu spłaty ostatniej raty po terminie rozpoczęcia sesji. Niezgodność ta skutkowałą niewydaniem kart zaliczeniowych i w niektórych przypadkach niedopuszczeniem do zaliczenia tych studentów, którzy płacili raty w terminach błędnie ustalonych przez system. Pomimo że każdy dział wypełnił swe zadania poprawnie, wystąpiła usterka w przepływie procesu. Na rysunku 3.8 oznaczono ją czerwoną linią. Mapa procesu pomogłaby temu zapobiec, gdyż kreśli związki poszczególnych czynności i decyzji pomiędzy działami.

IV. Wdrożenie

Na tym etapie zostaje ustalony i zatwierdzony plan działania: koszty, harmonogram szkolenia kadry i wdrożenia lub modyfikacji odpowiednich aplikacji, które ułatwią realizację procesu

V. Monitorowanie

Zgodnie z regułami Strategicznej Karty Wyników omówionymi w rozdziale trzecim, mapa organizacji pomoże w określeniu perspektyw, czyli obszarów, które powinny być rozwijane i poddane pomiarowi i ocenie w odniesieniu do realizacji celów strategicznych (rysunek 3.9 a, b, c).

Na podstawie omówionej w części teoretycznej metody doboru narzędzia pomiarowego i mierników przedstawiono poniżej propozycję Karty Procesu dla procesu Kształcenie studentów.

KARTA PROCESU: Kształcenie studentów – przykład

Przedmiot i zakres procesu

Przedmiotem procesu jest przygotowanie, realizacja i kontrola kształcenia studentów w ramach studiów I i II stopnia.

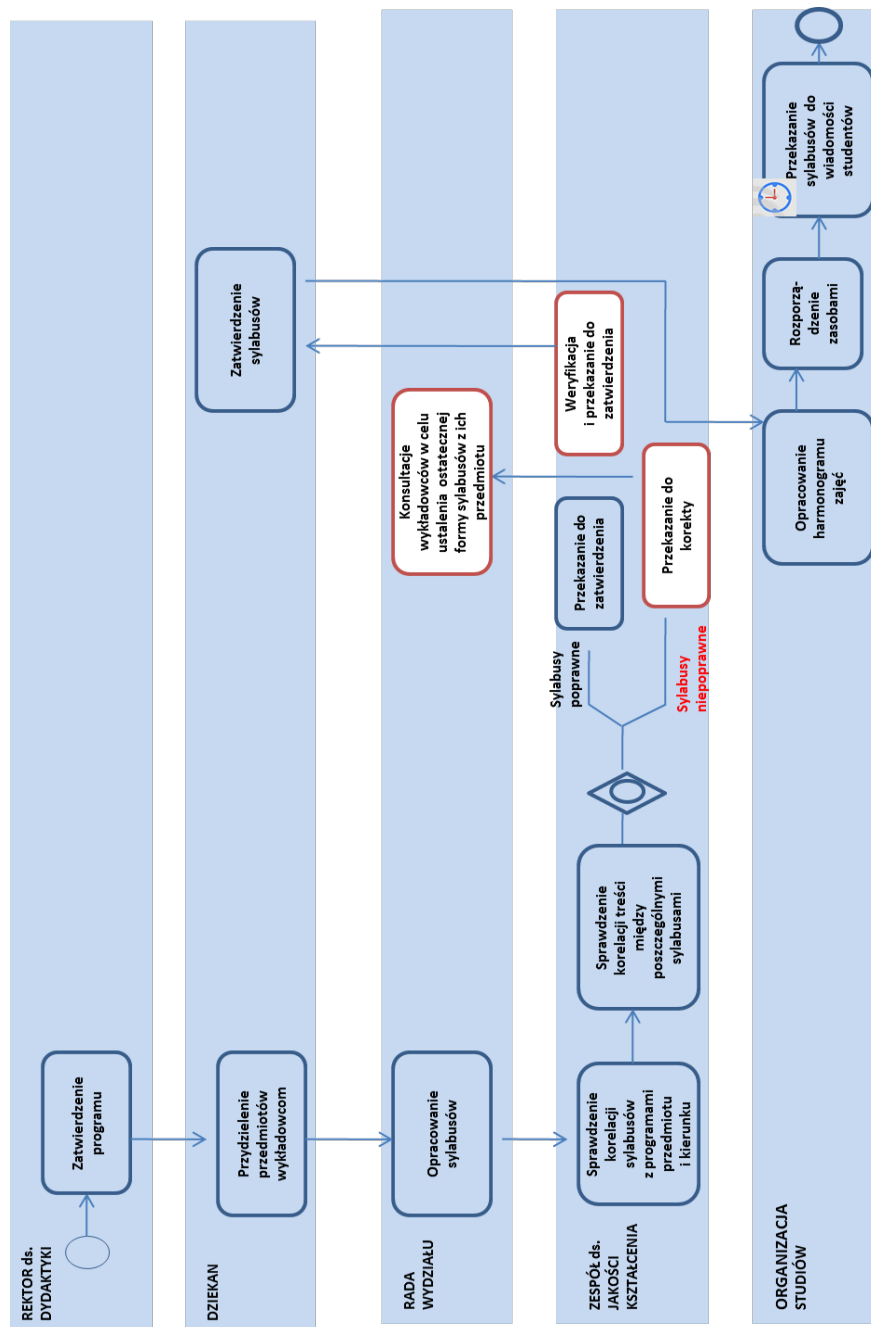
Klienci i ich wymagania

Klientem procesu są studenci. Oczekują oni zajęć prowadzonych zgodnie z harmonogramem oraz że w efekcie zdobędą wiedzę i praktyczne umiejętności doceniane na rynku pracy.

Właściciel procesu

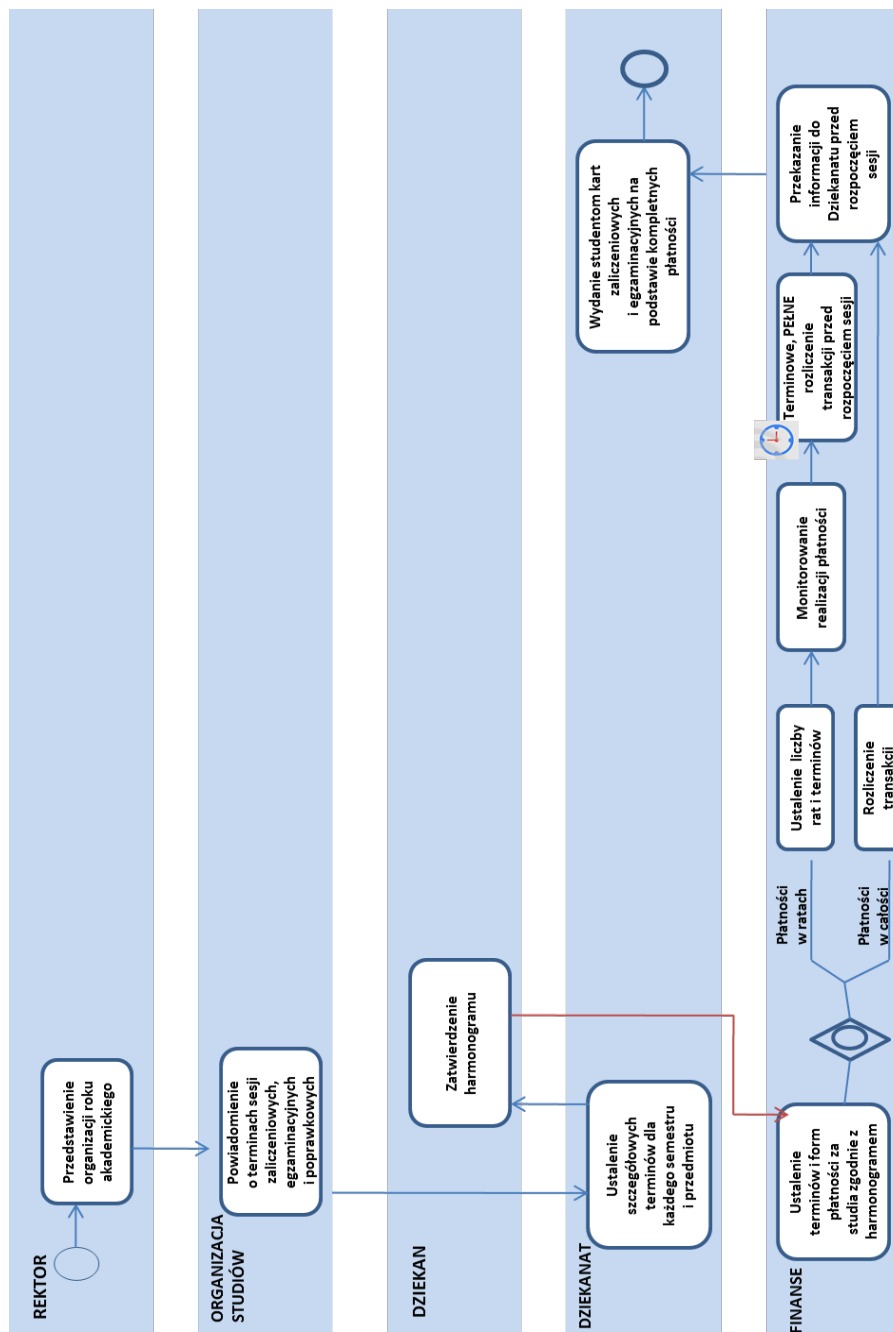
Właścicielem procesu jest Prorektor ds. Nauczania.

Rysunek 3.7. Mapa procesu tworzenie sylabusów



Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 3.8. Mapa procesu płatności za studia



Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 3.9a. Strategiczna mapa organizacji edukacyjnej

Misja: Uczynić edukację w zakresie bezpieczeństwa i obronności pewnym filarem systemu bezpieczeństwa kraju

Wizja: Być najlepiej zintegrowaną organizacją edukacyjną na lokalnym i międzynarodowym rynku edukacyjnym dzięki skutecznemu kształceniu profesjonalnych służb mundurowych i cywilnych

Strategia: Zwiększyć wartość edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności

Perspektywa finansowa

Strategia wzrostu dochodu

Wprowadzać nowe usługi/produkty

Know-how, projekty, ekspertyzy, publikacje

Sprzedawać więcej usług, aby zwiększyć rentowność

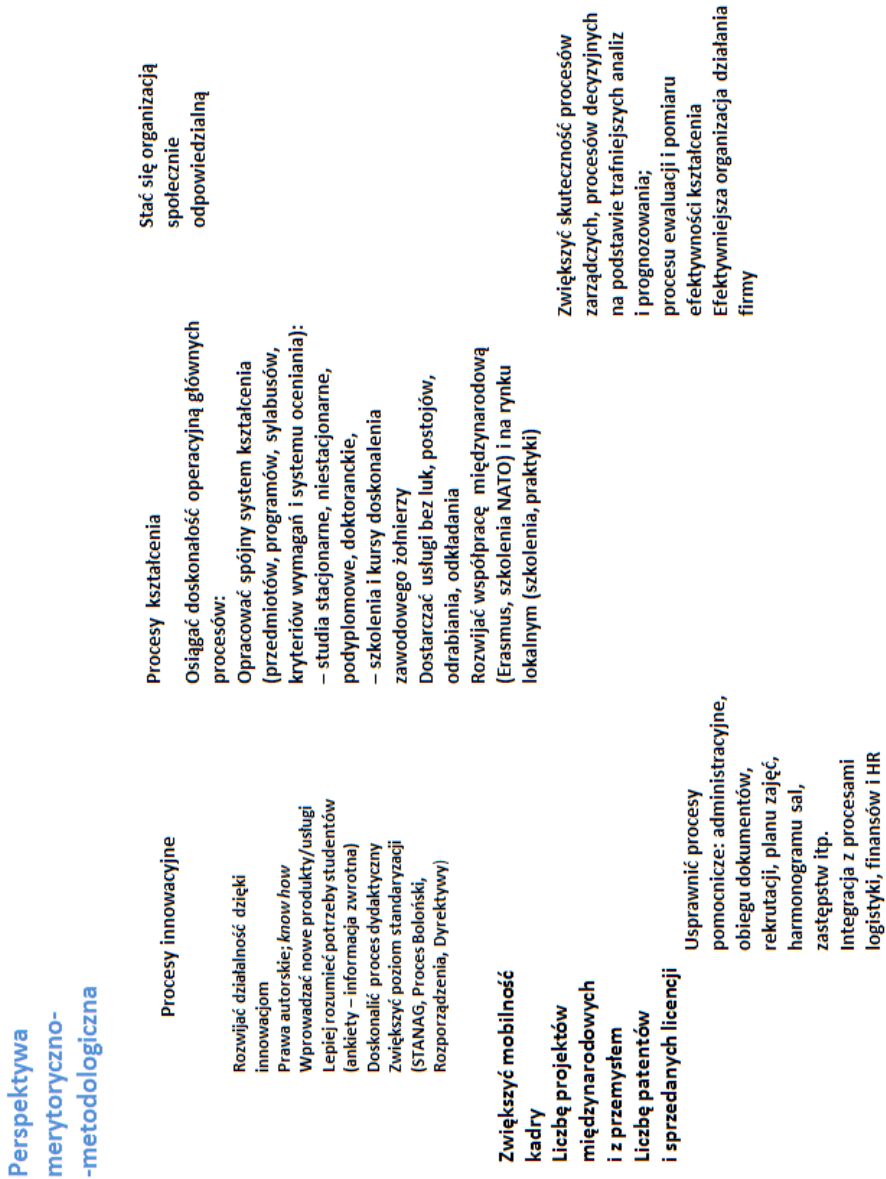
Strategia podnoszenia efektywności

Zmniejszyć operacyjny koszt jednostkowy (koszt kursu na 1 studenta)

Poprawić wykorzystanie składników majątku: (liczba pomieszczeń, sprzęt, wyposażenie itp.)

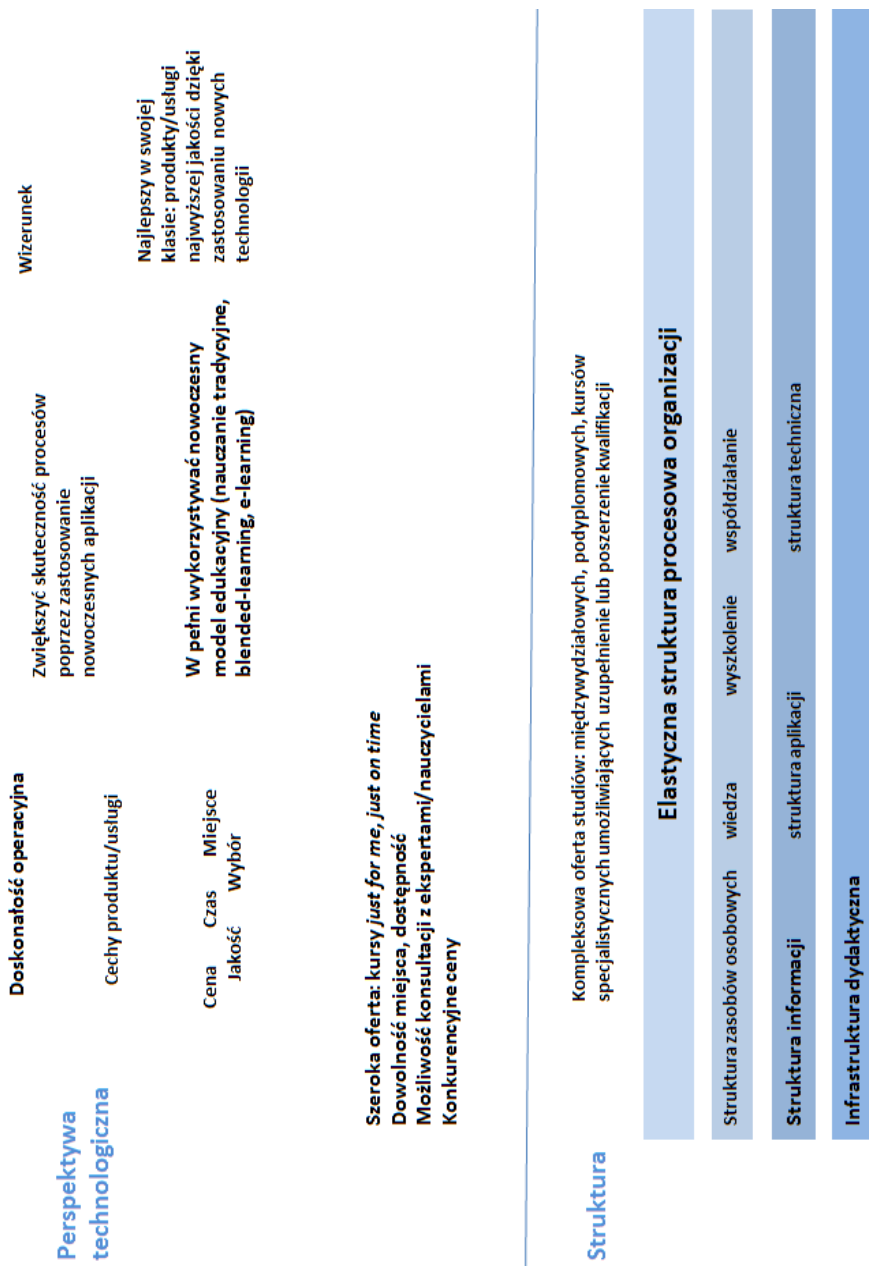
Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 3.9b. Strategiczna mapa organizacji edukacyjnej



Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 3.9c. Strategiczna mapa organizacji edukacyjnej



Źródło: Opracowanie własne

Cele procesu

Celem procesu jest zapewnienie zajęć zaplanowanych i prowadzonych tak, aby w ich wyniku studenci zdobyli wiedzę i umiejętności cenione przez pracodawców.

Struktura procesu

Opracowanie sylwetki absolwenta
Tworzenie i aktualizacja planu studiów (oferta edukacyjna)
Planowanie semestralne
Realizacja kształcenia
Organizacja praktyk
Kontrola jakości

Dane wejściowe do procesu

1. Raporty przygotowane na zlecenie Działu Nauczania z informacjami na temat zapotrzebowania na określone kierunki studiowania, niezbędne do przygotowania nowych sylwetek absolwenta
2. Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym oraz niektórych innych ustaw
3. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 3 października 2014 r. w sprawie warunków prowadzenia studiów na określonym kierunku i poziomie kształcenia
4. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 25 września 2014 r. w sprawie warunków, jakim muszą odpowiadać postanowienia regulaminu studiów w uczelniach
5. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 24 września 2014 r. w sprawie podejmowania decyzji dotyczącej zwiększenia ogólnej liczby osób, które uczelnia publiczna może przyjąć na studia stacjonarne na dany rok akademicki, powyżej 2% liczby studentów przyjętych na studia stacjonarne na poprzedni rok akademicki
6. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 2 listopada 2011 r. w sprawie **Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego**
7. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 4 listopada 2011 r. w sprawie wzorcowych efektów kształcenia
8. Rozporządzenie MNiSW z dnia 12 lipca 2007 w sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków oraz poziomów kształcenia, a także trybu tworzenia i warunków, jakie musi spełniać uczelnia, by prowadzić studia międzykierunkowe oraz makrokierunki⁹.

⁹ Ekspertsi opracowujący programy nauczania korzystają z wytycznych określonych w rozporządzeniu. Obecnie obowiązują Rozporządzenia w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji i Efektów kształcenia.

9. Obowiązujące dotychczas plany studiów
10. Opracowane poprzednio sylwetki absolwentów
11. Decyzja Rektora w sprawie ogłoszenia wykazu przedmiotów realizowanych przez poszczególne jednostki dydaktyczne
12. Decyzja Rektora w sprawie zasad przygotowania, oznaczania i udostępniania programów przedmiotów
13. Lista studentów w poszczególnych grupach
14. Decyzja Prorektora ds. Nauczania w sprawie określania zasad postępowania w przypadku, gdy zaplanowane zajęcia dydaktyczne nie mogą się odbyć
15. Zarządzenie Rektora w sprawie obowiązku weryfikowania oraz zasad wykorzystania testów egzaminacyjnych i zaliczeniowych
16. Zarządzenie Rektora w sprawie prac dyplomowych i egzaminów dyplomowych
17. Regulamin studiów
18. Semestralny harmonogram zajęć
19. Propozycje nowych kierunków i specjalności
Schemat przebiegu procesu

Dane wyjściowe z procesu

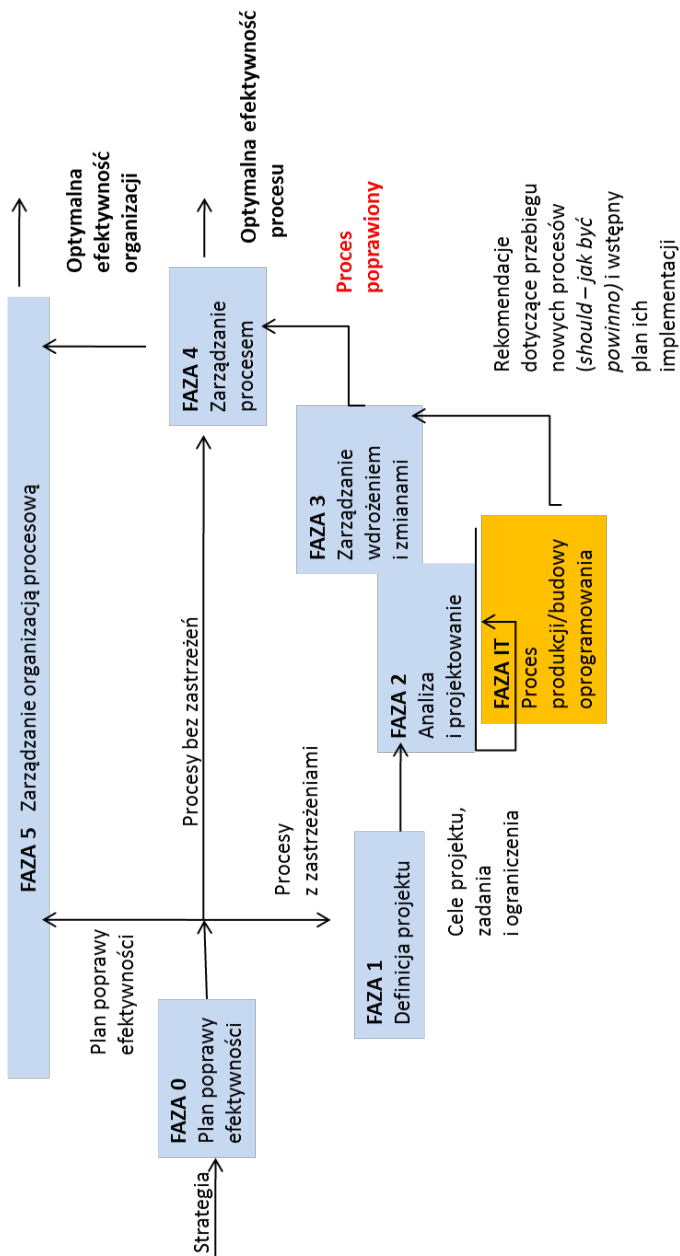
1. Aktualne plany studentów dla poszczególnych kierunków i specjalności
2. Programy nauczania
3. Ustalony zakres literatury przedmiotu
4. Wykaz przeprowadzonych zajęć
5. Informacja o prowadzących, którzy nie mogą odbyć zajęć
6. Student umiejący korzystać z informacji w systemie komputerowym uczelni
7. Doraźne zmiany w harmonogramach zajęć
8. Ustalone nieobecności studentów na zajęciach obowiązkowych
9. Przeprowadzone zaliczenia i egzaminy oraz egzaminy dyplomowe
10. Absolwent i student zainteresowany otrzymaniem pomocy w znalezieniu pracy
11. Opinia przełożonego danego nauczyciela na temat poziomu prowadzonych zajęć
12. Raport Biura Doradztwa Personalnego
13. Udokumentowane zaliczenie praktyki
14. Pracodawca znający kwalifikacje studentów

Mierniki realizacji celów procesu

1. Wskaźnik główny zapewnienia jakości w procesie: Kształcenie studentów (średnia ważona wskaźników cząstkowych procesu, wartość oczekiwana 1, wartość dopuszczalna $> 0,97$, wskaźnik semestralny).
2. Wskaźnik doskonalenia procesu: liczba zgłoszonych sugestii dotyczących procesu plus liczba zrealizowanych sugestii, suma podzielona przez liczbę zgłoszonych sugestii (wartość oczekiwana $> 0,7$, wartość docelowa 1, wskaźnik semestralny).
3. Aktualna sylwetka absolwenta opracowana i zatwierdzona dla wszystkich kierunków i specjalności (dokument zatwierdzony w terminie – wartość 1, dokument nie zatwierdzony w terminie – wartość wskaźnika 0, wartość oczekiwana i docelowa 1, wskaźnik roczny).
4. Spełnienie standardów kształcenia. Realizacja planu studiów według wymagań określonych w standardach, wskaźnik roczny (liczba kierunków studiów spełniających standardy w stosunku do wszystkich kierunków studiów, wartość oczekiwana i docelowa – 1, dopuszczalne odchylenie – brak).
5. Spełnienie wymagań Senatu. Spełnienie przez plan studiów wymagań stawianych w wytycznych Senatu dla Rad Wydziałów dotyczących uchwalania planów studiów dla poszczególnych kierunków; liczba kierunków studiów spełniających wymogi Senatu w stosunku do wszystkich kierunków studiów, wskaźnik roczny (wartość oczekiwana i docelowa – 1, dopuszczalne odchylenie – brak).
6. Spełnienie wymagań sylwetki absolwenta. Spełnienie przez plan studiów wymagań stawianych w sylwetce absolwenta; liczba kierunków studiów spełniających wymogi w stosunku do wszystkich kierunków studiów, wskaźnik roczny (wartość oczekiwana i docelowa – 1, dopuszczalne odchylenie – brak).
7. Sylabusy przedmiotów. Sylabusy przygotowane dla każdego przedmiotu zgodnie z decyzją Rektora – nie później niż miesiąc po rozpoczęciu zajęć; liczba przygotowanych sylabusów w stosunku do wymaganych (wartość oczekiwana $> 0,97$, wartość docelowa 1, wskaźnik semestralny).
8. Wskaźnik realizacji zajęć: udział zajęć zrealizowanych w semestrze w stosunku do zaplanowanych w harmonogramie (wartość oczekiwana $> 0,95$, wartość docelowa 1, wskaźnik semestralny).
9. Wskaźnik wyboru specjalności. Udział wypełnionych deklaracji wyboru specjalności złożonych przez studentów w Dziekanacie w wymaganym terminie (wartość oczekiwana $> 0,80$, wartość docelowa 1, wskaźnik semestralny).

10. Wskaźnik rozliczenia protokołów dydaktycznych. Terminowość złożenia w dziekanacie protokołów – nie mniej niż 75% protokołów złożonych w ustalonym terminie (wartość oczekiwana > 0,75, wartość docelowa 1, wskaźnik semestralny).
11. Wskaźnik antyplagiatowy. Udział prac dyplomowych przyjętych przez system antyplagiatowy (wartość oczekiwana > 0,90, wartość docelowa 1, wskaźnik semestralny).
12. Wskaźnik zapewnienia miejsc praktyk studenckich. Wskaźnik podtrzymania porozumień o współpracy dotyczących praktyk (liczba kontynuowanych i podpisanych porozumień w danym roku w stosunku do liczby z poprzedniego roku, wartość oczekiwana > 0,9, wskaźnik semestralny).
13. Wskaźnik ukończenia praktyk studenckich. Liczba studentów, którzy ukończyli praktyki zawodowe w danym roku akademickim w stosunku do planowanej liczby studentów mających zakończyć praktykę (wartość oczekiwana > 0,95, wartość docelowa 1, wskaźnik semestralny).
14. Spotkania opiekunów ze starostami. Średnia liczba złożonych miesięcznych sprawozdań z opiekuństwa nad grupą wszystkich opiekunów, podzielona przez 5 (wartość oczekiwana 1, wskaźnik semestralny).
15. Spotkania opiekunów ze studentami. Częstotliwość spotkań opiekunów grup ze studentami danej grupy – nie rzadziej niż 2 razy w semestrze, potwierdzona faktyczną realizacją zajęć zgodnie z planem; średnia liczba spotkań wszystkich opiekunów (wartość oczekiwana > 0,9, wskaźnik semestralny).
16. Spotkania dziekanów ze starostami. Częstotliwość spotkań Dziekanów/Prodziekanów z opiekunami grup – nie rzadziej niż 2 razy w semestrze; wartość 1 – dwa lub więcej spotkań, 0 – mniej niż dwa spotkania (wartość oczekiwana > 0,9, wskaźnik semestralny).
17. Spotkania dziekanów z opiekunami grup. Częstotliwość spotkań Dziekanów/Prodziekanów z opiekunami grup – nie rzadziej niż 2 razy w semestrze; wartość 1 – dwa lub więcej spotkań, 0 – mniej niż dwa spotkania (wartość oczekiwana > 0,9, wskaźnik semestralny).
18. Wskaźnik oceny procesu dydaktycznego. Wyniki elektronicznej ankiety studenckiej – nie rzadziej niż raz w semestrze, średni wynik dla uczelni nie niższy niż 4,0 (wartość oczekiwana 0,8, wskaźnik semestralny).
19. Realizacja planu obserwacji zajęć dydaktycznych. Zrealizowanie nie mniej niż 95% zaplanowanych obserwacji. Liczba przeprowadzonych obserwacji w semestrze w stosunku do liczby planowanych (wartość oczekiwana > 0,95, wskaźnik semestralny).

Rysunek 3.10. Optymalizacja efektywności organizacji



Źródło: Opracowanie na podstawie J. Kasprzyk, Projekty BMP, SPMP, Wrocław 2011. <http://modelowanie.wordpress.com/tag/cmimi/> (20.08.2015)

20. Realizacja planu ankietyzacji dydaktyki. Ankietyzacja prowadzona przez Biuro Doradztwa Personalnego – zrealizowanie nie mniej niż 95% zaplanowanych ankiet (wartość oczekiwana > 0,95, wskaźnik semestralny).
21. Bezrobotni absolwenci. Liczba bezrobotnych obecnie absolwentów w stosunku do liczby wszystkich absolwentów w roku ubiegłym, wartość oczekiwana > 0,8.
22. Opinia pracodawców. Opinia pracodawców na temat kwalifikacji absolwentów. Struktura opinii pracodawców o kwalifikacjach absolwentów uczelni, ocena co najmniej dobra (wartość oczekiwana > 0,8, wskaźnik dwuletni).

VI. Optymalizacja

Na tym etapie powoływane są zespoły pracowników z różnych działów, którzy opracowują stan docelowy dla usprawnianego procesu, opierając się na analizie stanu obecnego. Zidentyfikowane słabe strony procesu są podstawą do ustalania działań usprawniających.

Na rysunku 3.10 zobrazowano, w jaki sposób usprawnienie procesów z udziałem odpowiednich aplikacji wpływa na efektywność samego procesu i całej organizacji.

3.2. Kierunki przewidywanych rozwiązań w zakresie usprawniania organizacji edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności

Ekspert ILiOP zdecydowanie twierdzi, że należy wdrożyć zarządzanie procesowe, które między innymi bazuje na efektywnym wykorzystaniu zasobów organizacji i angażowaniu ich tam, gdzie to jest uzasadnione z punktu widzenia realizacji celu procesu i przede wszystkim osiągnięciu zamierzonego efektu.

Zmiany, jakich można spodziewać się w obszarze strukturalnym, umożliwią rozszerzenie oferty studiów i szkoleń, które dzięki kompleksowemu podejściu będą zsynchronizowane. Zwiększy się liczba wydziałów, przez co prace planistyczne będą przejrzyste a programy dostosowane do potrzeb studentów. Nie będzie barier organizacyjnych, aby tworzyć studia międzykierunkowe i w języku obcym. Dzięki bogatej ofercie programowej uczelnia może zwiększyć liczbę studentów zagranicznych. Umiejdzynarodowienie studiów i przedsięwzięć naukowych przyniesie uczelni korzyści rozwojowe i finansowe, będzie szybko reagować na potrzeby otoczenia, gdyż procesy decyzyjne będą trafne i skuteczne. W dłuższej perspektywie, na drodze stopniowych usprawnień uczelnia

przejdzie przez etap organizacji macierzowej, by osiągnąć strukturę procesową bez działów funkcjonalnych. Kultura organizacyjna nastawiona na współpracę i współodpowiedzialność, ciągłe doskonalenie i profesjonalizm powinny służyć kształceniu elit służb mundurowych i cywili.

W obszarze ekonomicznym (finansowym) może wzrosnąć pula środków z dodatkowych źródeł, co da uczelni pewną niezależność inwestycyjną. Źródłami tymi będą prace eksperckie, projekty, w tym dedykowane szkolenia e-learningowe, publikacje i wiedza *know-how* jako uczelni wiodącej w kształceniu w zakresie bezpieczeństwa i obronności; stworzenie przejrzystego systemu rozliczenia wydatków i zysków opartego na ROI; efektywniejsze wykorzystanie zasobów: potencjał wydawnictwa, bazy noclegowej, gastronomicznej, a także wykorzystywanie ich tam, gdzie są potrzebne, przyniesie pokaźne oszczędności.

W obszarze technologii będzie się dążyło do skutecznego przekazu właściwej informacji we właściwy sposób. Informacja ta będzie wspierać procesy decyzyjne, organizacyjne i administracyjne, zapewniając płynne funkcjonowanie uczelni i realizację codziennych zadań, dzięki czemu efekty usprawnień i działań będą szybko widoczne i odczuwalne. Zgodnie z panującym trendem zintegrowanego zarządzania usługami i danymi możliwe będzie stworzenie „enterprise”, czyli organizacji, w której wszystkie aplikacje, usługi i procesy są w stanie ze sobą współpracować i wymieniać dane. Według ekspertów BPM jest najbliższej osiągnięcia tego celu¹⁰.

Skuteczne połączenie nowoczesnych rozwiązań z tradycyjnymi będzie najlepszym rozwiązaniem dla organizacji edukacyjnych. Studenci nie będą musieli gromadzić się w scentralizowanych organizacjach, aby wziąć udział w zajęciach. Nowoczesne technologie i internet dają możliwość zdalnego dostępu do modułów edukacyjnych i szkoleń oraz samodzielnego budowania programu nauczania zgodnie z potrzebami. Wyższe uczelnie przestawią się z przekazywania uogólnionej wiedzy, która „może się kiedyś przydać”, na dostarczenie „dokładnie na czas” wiedzy dopasowanej do indywidualnych potrzeb i konkretnego modułu lub procesu edukacyjnego i szkoleniowego¹¹.

W obszarze metodyczno-merytorycznym działania kadry naukowej będą skoncentrowane na osiągnięciu najwyższych efektów kształcenia.

¹⁰ T. Konatkowski, na podst.: J. Harney, *Business Process Management: All Roads Converging on a New Technology Boomtown*, „Business Intelligence”, 2006, Vol. 6, No. 4, <http://www.infovidematrix.pl/index.php?page=raport-cuttera-6> (22.08.2015).

¹¹ M. Sawhney, D. Parikh, *W poszukiwaniu wartości w sieciowym świecie*, w: *Delegowanie strategii*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006, s. 222

Programy studiów i sylabusy poszczególnych przedmiotów będą opracowane zgodnie z modelem ADDIE, przez co spójne i gwarantujące przyrost wiedzy i kompetencji. Środowisko dydaktyczne będzie wielowymiarowe dzięki stosowaniu najnowszych, ale przede wszystkim odpowiednich do treści narzędzi. Będzie obowiązywała akademicka niekorporacyjna kultura, relacja mistrz – uczeń zostanie wzmocniona.

Zmiany w wyżej wymienionych obszarach spowodują również zmiany w obszarach, które nie zostały objęte badaniem i pozwolą ostatecznie ukształtować organizację wyróżniającą się następującymi cechami: wysoką odpornością i tolerancją niepewności, dużą autonomią wspartą wiedzą i profesjonalizmem, dużą ruchliwością pracowników i harmonią we współdziałaniu, tymczasowym uczestnictwie w grupie, poziomej i nieformalnej komunikacji, wysokiej dynamice zmian organizacyjnych.

Rozwój organizacji edukacyjnej w kierunku organizacji procesowej to perspektywa krótkoterminowa i po części można stwierdzić, że przesądzona, gdyż uczelnia jest już w trakcie wdrażania takiego modelu zarządzania. Bariery, jakie może napotkać, małe zasoby finansowe, niż demograficzny, dynamicznie i mało przewidywalnie zmieniające się otoczenie i środowisko bezpieczeństwa mogą być jedynie czynnikami skłaniającymi do szybszej reorganizacji w ujęciu procesowym, gdyż ono właśnie da szansę na przetrwanie.

W dłuższej perspektywie istotną umiejętnością będzie wykorzystywanie osiągnięć nauki i techniki, by stać się organizacją innowacyjną, przedsiębiorczą i konkurencyjną. To będzie wymagało dalszych zmian w strukturze organizacyjnej. Struktura procesowa daje wiele możliwości rozwoju, przy czym głównym przewidywanym trendem będzie tworzenie horyzontalnych struktur, składających się z grup zadaniowych i rozbudowanie wirtualnego poziomu funkcjonowania.

Modelem organizacji przyszłości, w kierunku którego może ewoluować organizacja edukacyjna, jest organizacja fraktalna. Struktura takiej organizacji składa się z małych, szybkich układów, tzw. fraktali. Fraktale to „elementy większej całości mające jednocześnie strukturę całości”¹², wewnętrzne jednostki organizacyjne (zespoły robocze), w zasadzie samowystarczalne, o pełnym zakresie funkcji, będące miniaturkami całego przedsiębiorstwa. Jednostki te powiązane są w sieć za pomocą wydajnego systemu komunikacyjnego. Tak tworzone autonomiczne jednostki organizacyjne podporządkowane są niewielkiej centrali. Mechanizmem scalającym i porządkującym funkcjonowanie całości są wspólne cele organizacji i podobieństwo części¹³.

¹² M. Brzeziński (red.), *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007, s. 295.

¹³ Ibidem, s. 295.

Wnioski

Wyniki prac badawczych umożliwiły realizację celu praktycznego niniejszego opracowania, jakim jest zaproponowanie praktycznego rozwiązania problemu badawczego: *Jakich należy dokonać zmian w edukacji bezpieczeństwa i obronności, aby zapewnić procesowe podejście do organizacji kształcenia (nauczania), a tym samym możliwie najwyższy poziom wskazanej edukacji?*

1. W obszarze strukturalnym opinie ekspertów na temat rozszerzenia oferty o studia interdyscyplinarne i studia w języku obcym są odmienne od opinii studentów na ten temat. Wspólnym mianownikiem byłoby wprowadzenie studiów w języku obcym, gdyż niektóre moduły czy kursy są już opracowane w języku obcym, a także studiów interdyscyplinarnych, które pogłębiłyby wiedzę z zakresu bezpieczeństwa i obronności. Studenci zdecydowanie opowiadają się za trzystopniowym systemem kształcenia, który obecnie wydaje się optymalny ze względów na uwarunkowania prawne, a także finansowe. Stanowią one atrakcyjną ofertę dla większej grupy studentów.
2. Wdrażanie zmian i usprawnień według ekspertów leży w gestii władz uczelni. Zarówno pracownicy, jak i studenci widzą siebie w roli pomysłodawców. Dla studentów ważną i najbardziej skuteczną metodą jest kontakt z decydentami. Ankietowanie jako system komunikacji i źródło informacji nie jest oceniane najwyżej ani przez ekspertów, ani przez studentów.
3. W obszarze finansowym należy skoncentrować się na pozyskiwaniu dochodów z dodatkowych źródeł. Powinny to być zasoby *know how* i szkolenia e-learningowe dla zewnętrznych kontrahentów po opracowaniu odpowiednich uregulowań prawnych. Poparcie znalazła propozycja pomiaru efektywności działania uczelni z wykorzystaniem wskaźnika rentowności (ROI – rentowność inwestycji).
4. Obszar technologii powinien być ciągle rozwijany poprzez wdrażanie nowych aplikacji ułatwiających korzystanie z zasobów i organizację studiów przy jednoczesnym szkoleniu i doskonaleniu pracowników.
5. W obszarze kształcenia należy skupić się na ciągłym podnoszeniu efektów, gdyż one decydują o prestiżu uczelni. Na pewno sprzyjałoby temu podwyższenie progu kwalifikacyjnego, ujednoczenie systemu oceniania według standardów NATO, a także całościowe wprowadzenie podejścia procesowego, dzięki któremu można byłoby tworzyć kompleksowe programy studiów, monitorować dobór treści i synchronizować systemy studiów i szkoleń. Na podstawie analizy statystycznej i opinii ekspertów, a także dotychczasowych efektów

wdrażania podejścia procesowego w uczelni można stwierdzić, że wymienione powyżej przedsięwzięcia przełożą się na wyższą efektywność edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności.

6. W zaproponowanym modelu procesowej organizacji edukacyjnej dla bezpieczeństwa i obronności pokazano, w jaki sposób fragmentaryzacja organizacji wynikająca ze struktury funkcjonalnej komplikuje wykonywanie zadań i przyczynia się do niskiej efektywności (wydłuża czas realizacji, powoduje błędne wykonanie zadania poprzez brak korekty w odpowiednim czasie, generuje koszty).
7. Wprowadzenie podejścia procesowego w zarządzaniu ułatwia budowanie programów studiów zgodnie z metodyką opartą na pięciu etapach procesu: koncepcja, planowanie i określenie wymagań, projektowanie, implementacja, testowanie i ocena. Ocena uzyskanych efektów jest narzędziem do ciągłego usprawniania całego procesu kształcenia.
8. Procesowe podejście jest skuteczne w eliminacji uchybień i usprawnianiu procesów również w obszarze administracji i organizacji studiów.
9. Wdrożenie zarządzania procesowego, które bazuje na optymalnym wykorzystaniu zasobów organizacji i angażowaniu ich tam, gdzie to jest uzasadnione z punktu realizacji celu i osiągnięcia zamierzonego celu, przyczyni się do zwiększenia efektywności edukacji. Tym samym pozytywnie zweryfikowano hipotezę: *Ocenia się, że organizacje edukacyjne bezpieczeństwa i obronności przy wykorzystaniu podejścia procesowego mogą zwiększyć efektywność swojego działania. W procesowo zorganizowanej edukacji student stanowi punkt odniesienia (najważniejszy element) wszelkich działań w organizacji na wszystkich płaszczyznach. Przypuszcza się, że jeżeli poprawnie zorganizujemy i zdefiniujemy wszystkie procesy istniejące w edukacji bezpieczeństwa i obronności występujące w sferze strukturalnej, ekonomicznej, technologicznej i metodyczno-merytorycznej, to zapewnimy pożądaną efektywność tej edukacji i ograniczymy nakłady finansowe przeznaczone na ten cel.*
10. W dłuższej perspektywie istotną umiejętnością będzie wykorzystywanie osiągnięć nauki i techniki, by stać się organizacją innowacyjną, przedsiębiorczą i konkurencyjną. To będzie wymagało dalszych zmian w strukturze organizacyjnej. Struktura procesowa daje wiele możliwości rozwoju, przy czym głównym przewidywanym trendem, w kierunku którego może ewoluować organizacja edukacyjna bezpieczeństwa i obronności, jest organizacja fraktalna.

Zakończenie

Wyniki prac badawczych umożliwiły rozwiązanie postawionych na wstępie problemu badawczego, jak również pozytywne zweryfikowanie hipotezy. Dbając o praktyczny wymiar prowadzonych badań, zaproponowano podejście procesowe i omówiono etapy wdrożenia i korzyści z nich wynikające, a mianowicie zwiększenie efektywności edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności. Poniżej przedstawiono ogólne wyniki przeprowadzonych prac badawczych.

Chociaż pojęcie bezpieczeństwa nadal definiowane jest jako: gwarancja nienaruszonego przetrwania i gwarancja możliwości rozwoju, zostało ono dostosowane do zmieniającej się rzeczywistości międzynarodowej i objęło swym zakresem zjawiska i zagrożenia, które tradycyjnie były poza sferą bezpieczeństwa. Dlatego też wyróżnia się trzy poziomy bezpieczeństwa w aspekcie podmiotowym: jednostek, państw i systemów międzynarodowych, a także pięć wymiarów przedmiotowych: polityczny, gospodarczy, wojskowy, społeczny i ekologiczny.

Kompleksowe spojrzenie na bezpieczeństwo odzwierciedlone zostało w definiowaniu celu strategicznego, którym jest doskonalenie zintegrowanego systemu bezpieczeństwa narodowego. Dla edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności oznacza to współpracę zarówno uczelni wojskowych, cywilnych, jak i przemysłu w zakresie badań, rozwoju oraz kształcenia i długofalowy proces reorganizacji, by uniknąć zjawiska zwanego *dysfunkcjonalnością edukacji* (oderwaniem treści i celów od realnych potrzeb), a tym samym zwiększyć jej efektywność.

Kolejne cele strategiczne: rozwój potencjału obronnego i ochronnego, rozwijanie współpracy ze wszystkimi sąsiadami, promowanie ponadczasowych wartości i prawa międzynarodowego, zapewnienie warunków rozwoju kapitału społecznego, ochrona granic i porządku publicznego, a także rozwój systemu zarządzania kryzysowego, określają istotę edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności.

Edukacja dla bezpieczeństwa to system kształcenia i szkolenia wysoko wykwalifikowanych kadr dla administracji rządowej i samorządowej, a także samych obywateli, przygotowujących kadry kierownicze i podmioty wykonawcze do realizacji szerokiej gamy przedsięwzięć związanych z bezpieczeństwem w dynamicznie zmieniającym się środowisku zagrożeń bezpieczeństwa. Z kolei edukacja w zakresie obronności to system kształcenia i szkolenia kadr tworzących wojskowe i cywilne struktury, przygotowania wojsk do sprawnego działania dla potrzeb obrony narodowej, w tym uczestniczenia w operacjach wojennych, reagowania kryzysowego, stabilizacyjnych oraz pokojowych.

Na podstawie badań empirycznych udzielono odpowiedzi na pytanie problemowe o stan edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności w Polsce. W obszarze strukturalnym zidentyfikowano niedomagania polegające na braku kompleksowego (zintegrowanego) podejścia do organizacji procesu kształcenia i braku opisanych procesów, co wiąże się z małą skutecznością działania zespołów ds. jakości i opieszałością we wprowadzaniu usprawnień. Ze względu na odgórne uregulowania prawne zachwiane są proporcje studentów cywilnych i mundurowych. Należy więc postarać się o dodatkowe źródła dochodów. W obszarze technologicznym wdrażane lub funkcjonujące aplikacje nie są w pełni wykorzystywane, co rzutuje na efektywność gospodarowania zasobami. W obszarze metodyczno-merytorycznym zidentyfikowano małą dbałość o korelację i jakość treści, a także całościową organizację kształcenia i rzadko stosowane nowoczesne metody nauczania, jak prace projektowe czy kursy e-learningowe.

Wyniki prac badawczych, jak również pozytywnie zweryfikowana hipoteza, uprawniły autorkę do zaproponowania praktycznego rozwiązania problemu badawczego. W zaproponowanym modelu procesowej organizacji edukacyjnej dla bezpieczeństwa i obronności pokazano, w jaki sposób fragmentaryzacja organizacji wynikająca ze struktury funkcjonalnej komplikuje wykonywanie zadań i przyczynia się do niskiej efektywności. Wprowadzenie podejścia procesowego w zarządzaniu ułatwia budowanie elastycznych programów, ocenę uzyskanych efektów, identyfikację niedomagań, ciągłego usprawniania całego procesu kształcenia, a także lepsze gospodarowanie zasobami, przez co przyczynia się do zwiększenia efektywności edukacji. Powyższe sformułowania pozwalają stwierdzić, że pozytywnie zweryfikowano również hipotezę: *Ocenia się, że organizacje edukacyjne bezpieczeństwa i obronności przy wykorzystaniu podejścia procesowego mogą zwiększyć efektywność swojego działania. W procesowo zorganizowanej edukacji student stanowi punkt odniesienia (najważniejszy element) wszelkich działań w organizacji na wszystkich płaszczyznach. Przypuszcza się, że jeżeli poprawnie zorganizujemy*

i zdefiniujemy wszystkie procesy istniejące w edukacji bezpieczeństwa i obronności występujące w sferach strukturalnej, ekonomicznej, technologicznej i metodyczno-merytorycznej, to zapewnimy pożądaną efektywność tej edukacji i ograniczymy nakłady finansowe przeznaczone na ten cel.

Zgodnie z założeniami podejścia procesowego, do systemu zarządzania w organizacji edukacyjnej należy podchodzić globalnie, poczynawszy od zidentyfikowania wymagań i oczekiwań systemu bezpieczeństwa państwa i ogółu społeczeństwa, poprzez ustalenie, wdrożenie i zarządzanie procesami, zapewnienie niezbędnych do realizacji procesów zasobów: pomiary i analizy wyników procesów, doskonalenie systemu aż po finałowy efekt, którym ma być dobrze wykształcony i profesjonalnie przygotowany do pełnienia swych zadań żołnierz lub absolwent cywilny. Konieczne staje się, zatem całościowe myślenie procesami, to znaczy myślenie i działanie w kategoriach powiązanych ze sobą czynności.

To globalne podejście do procesów jest kluczowe, gdyż wykonywanie procesów wymaga współpracy, aby cały proces przebiegał bez zakłóceń, mimo że jego fragmenty (czynności, działania) wykonywane są przez jednostki w innych pionach funkcjonalnych. Płynność wykonywania poszczególnych działań przekłada się na rezultat całego procesu rozpatrywany z punktu widzenia terminowości, efektywności ekonomicznej i jakości.

Całościowe myślenie powinno również wykraczać poza ramy organizacji edukacyjnej, która stanowi element większej organizacji, jaką jest resort obrony narodowej. (Przedsięwzięcie wdrożenia podejścia procesowego w resorcie i w organizacji edukacyjnej może być przeprowadzone z sukcesem również niezależnie). Należy przywołać tutaj opinię wiceministra obrony narodowej, który podkreśla, że uczelnie wojskowe mają być elitarnymi uczelniami i realizować program edukacyjny dostosowany do potrzeb armii oraz pełnić funkcję wojskowego ośrodka analitycznego¹. Wdrażanie podejścia procesowego nie wiąże się tylko z restrukturyzowaniem i adaptacją.

Reorientacja, zmniejszanie liczby szczebli zarządzania, „porządkowanie”, racjonalizacja skali działalności i restrukturyzacja – to sztuczne określenia oznaczające w efekcie to samo – mniejszy rozmiar firmy, mniej pracowników. Reorganizowanie i usprawnianie to działania wtórne – dotyczą tego, co dzieje się tu i teraz. Kiedy organizacja edukacyjna stanie się mniejsza, choć wydajna, w perspektywie czekają ją problemy finansowe lub większe dotacje. Organizacja edukacyjna powinna być nastawiona na wzrost, a nie na zmniejszanie skali działalności.

¹ <http://www.polska-zbrojna.pl/home/articleshow/18771?t=MON-Uczelnie-wojskowe-maja-byc-elitarne> (28.05.2016).

Oczywiście organizacja musi rozwijać się nie tylko szybciej, ale także przy niższych kosztach. Nie będziemy w stanie tego osiągnąć, stosując tradycyjny paradygmat biznesu, który opiera się na przekonaniu, że funkcje są ważniejsze od działania, struktura przeważa nad procesami, plan nad planowaniem (przywiązanie się do zapisów zamiast koncentrowanie się na zachodzących zmianach). Albert Einstein powiedział kiedyś, że obłęd polega na tym, żeby powtarzać w kółko tę samą czynność, oczekując innych rezultatów².

Większość zarządzających uważa również, że przewagę zyskuje się dzięki jakości, skracaniu czasu wprowadzania nowego produktu (*time to market*), tj. sposobu kształcenia kadr zawodowych, i odpowiadaniu na zmienne potrzeby społeczeństwa. Te czynniki są bardzo ważne, ale nie tylko one decydują o przyszłości organizacji.

Zbyt często powiela się strategie bardziej twórczych konkurentów – ubierając to w modne słowa „adaptacyjność” czy „zdolność adaptacji”, co w praktyce oznacza po prostu powielanie cudzych pomysłów.

Zarządzający powinni zajmować się przede wszystkim budowaniem przyszłości organizacji. Muszą mieć konkretną wizję przyszłości, zapewniając jej rozwój, doskonalenie i eliminowanie niedomagań jako ciąg kompleksowych działań wpisanych w codzienne funkcjonowanie organizacji.

Rozwiązaniem umożliwiającym zmianę tradycyjnego paradygmatu, elastyczność działania i myślenia jest omówione podejście procesowe.

Struktura procesowa jest również podstawą dalszego rozwoju organizacji, uelastycznienia struktur i adaptacji do zaistniałych warunków.

² R. Kozielski, *Biznes nowych możliwości*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 16–19.

Bibliografia

- Ackoff R.L., *O systemie pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2.
- Andrzejczak A., *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWE, Warszawa 2010.
- Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa 2013.
- Balcerowicz B., *Bezpieczeństwo polityczne Rzeczypospolitej Polskiej*, AON, Warszawa 2004.
- Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej, BBN, Warszawa 2013.
- Blikle A., *Doktryna jakości*, Helion, Gliwice 2013.
- Brzeziński M., *Kategoria bezpieczeństwa*, w: S. Sulowski, M. Brzeziński (red.), *Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa. Wybrane zagadnienia*, DW Elipsa, Warszawa 2009.
- Brzeziński M. (red.), *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007.
- Chmielecka E. (red.), *Autonomia programowa uczelni. Ramy kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego*, MNiSW, Warszawa 2010.
- Cieślarczyk M. (red.), *Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki stosowane w pracach magisterskich i doktorskich*, AON, Warszawa 2003.
- Czaja J., *Bezpieczeństwo kulturowe Rzeczypospolitej Polskiej*, AON, Warszawa 2004.
- Czaputowicz J., *Kryteria bezpieczeństwa międzynarodowego państwa – aspekty teoretyczne*, w: S. Dębski, B. Górka-Winter (red.), *Kryteria bezpieczeństwa międzynarodowego państwa*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 2003.
- Czupryński A., Wiśniewski B., Zboina J. (red.), *Bezpieczeństwo, teoria, badania, praktyka*, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Józefów 2015.
- Drabik K., *Zagadnienia ontologiczne wojny, bezpieczeństwa i pokoju w poglądach wybranych myślicieli*, Difin, Warszawa 2011.
- Gabryelczyk R., *ARIS w modelowaniu procesów biznesu*, Difin, Warszawa 2006.
- Gadiesh P.O., Gilbert J., *Delegowanie strategii: zza dyrektorskiego biurka „na pierwszą linię frontu”*, w: *Delegowanie strategii. Harvard Business Review*, Helion, Gliwice 2006.
- Grajewski P., *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012.

- Góralski A., *Metody opisu i wnioskowania statystycznego w psychologii i pedagogice*, PWN, Warszawa 1987.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2013.
- Hołyst B., *Bezpieczeństwo jednostki*, PWN, Warszawa 2014.
- Izbicka M. (red.), *Polityczno-prawne aspekty walki politycznej i konfliktów społecznych w Polsce w latach 1980–1983*, PW, Wrocław 1994.
- Jakubczak R., Flis J. (red.), *Bezpieczeństwo narodowe Polski w XXI wieku. Wyzwania i strategie*, Bellona, Warszawa 2006.
- Juncewicz A., *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w systemie doskonalenia organów dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2010.
- Kaczmarek J., Łepkowski W., Zdrodowski B. (red.), *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 2008.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Masz problem z wypracowaniem własnej strategii? Przedstaw ją w formie mapy*, w: *Delegowanie strategii. Harvard Business Review*, Helion, Gliwice 2006.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników*, WN PWN, Warszawa 2011
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1965.
- Kowalkowski S. (red.), *Niemilitarne zagrożenia bezpieczeństwa publicznego*, AON, Warszawa 2011.
- Kowalski P., *Systemy Business Intelligence na wyższych uczelniach*, „PC World” 2014, nr 2.
- Koziej S., *Między piekłem a rajem. Szare bezpieczeństwo na progu XXI wieku*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 2006.
- Kozielski R., *Biznes nowych możliwości*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Kożuch B., *Nauka o organizacji*. Wyd. CeDeWu.pl, Warszawa 2007.
- Krakowski K., *Technologia kształcenia w dydaktyce wojskowej*, AON, Warszawa 2012.
- Krok bliżej nowoczesnej edukacji*, „PC World” 2014, nr 2.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, WN PWN, Warszawa 1992.
- Kuck J., *Nowoczesność, efektywność i bezpieczeństwo współczesnej logistyki*, AON, Warszawa 2014.
- Kuck J., *Nowoczesne technologie w logistyce*, AON, Warszawa 2012.
- Kupisiewicz Cz., *Podstawy dydaktyki*, WSiP, Warszawa 2005.
- Kwieciński Z., *Socjopatologia edukacji*, Mazurska Wszechnica Nauczycielska, Olecko 1995.
- Leśniewski Z., *Doskonalenie kadr w organizacjach wojskowych*, AON, Warszawa 2012.
- Liker J. K., Hoseus M., *Kultura Toyoty. Serce i dusza filozofii Toyoty*, Mt Biznes, 2009.
- Majewski T., *Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych*, AON, Warszawa 2002.
- Majewski T., *Miejsce celów, problemów i hipotez w procesie badań naukowych*, AON, Warszawa 2003.
- Maliszewski W.J. (red.), *Bezpieczeństwo człowieka i zbiorowości społecznych*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2005.
- Maslow A., *Motywacja i osobowość*, WN PWN, Warszawa 2013.

- Maszorek-Szymala A., *Podstawy statystyki dla studentów i nauczycieli*, OW Impuls, Kraków 2007.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, WN PWN, Warszawa 2013.
- Nowak E., Nowak M., *Zarys teorii bezpieczeństwa narodowego*, Difin, Warszawa 2011.
- Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1997.
- Organizacja badań ankietowych w wojsku. Poradnik praktyczny*, oprac. Z. Gregorek et al., Wojskowa Akademia Polityczna, Warszawa 1983.
- Pawłowski J. (red.), *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 2002.
- Pelc M., *Elementy metodologii badań naukowych*, AON, Warszawa 2012.
- Pieczywok A., *Edukacja dla bezpieczeństwa wobec zagrożeń i wyzwań współczesności*, AON, Warszawa 2012.
- Pilch T., Bauman T., *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2010.
- Piotrowski M., *Procesy biznesowe w praktyce*, Helion, Gliwice 2014.
- Pisz Z. (red.), *Zabezpieczenia społeczne*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1998.
- Podraza A. (red.), *Cyberterroryzm zagrożeniem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2013.
- Prońko J., *System kierowania reagowaniem kryzysowym w sytuacjach nadzwyczajnych zagrożeń dla ludzi i środowiska [rozprawa doktorska]*, AON, Warszawa 2001.
- Radwan A. (red.), *Plus ratio quam vis consuetudinis Reforma nauki i akademii w Ustawie 2.0 Projekt założeń do ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym*, Oficyna Allerhanda, Kraków 2017.
- Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 6 sierpnia 2010 w sprawie szkół podoficerskich, Dz.U. z 2010 r. Nr 152, poz. 1025.
- Rudnicki B., *Edukacja dla bezpieczeństwa i jej interpretacja*, w: R. Stępień (red.), *Edukacja dla bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 1994.
- Sawhney M., Parikh D., *W poszukiwaniu wartości w sieciowym świecie*, w: *Delegowanie strategii. Harvard Business Review*, Helion, Gliwice 2006.
- Sirko S. (red.), *Zarządzanie organizacjami publicznymi. Wybrane problemy*, AON, Warszawa 2014.
- Skrzypek B., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Sopińska A., *Procesowa organizacja przedsiębiorstwa*, w: *Procesowe podejście w zarządzaniu TQM*, M. Romanowska, M. Trocki (red.), SGH, Warszawa 2004.
- Stachowiak Z., *Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych*, AON, Warszawa 2001.
- Stańczyk J., *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, ISP PAN, Warszawa 1996.
- Staszkiwicz R., *Przymus reformowania*, „CXO – Magazyn Kadry Zarządzającej” 2001, nr 11.
- Stecyk A., *Wartość procesów e-learningowych*, Difin, Warszawa 2012.
- Stępień R. (red.), *Współczesne zagadnienia edukacji dla bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 1999.

- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (red.), *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011.
- Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, BBN, Warszawa 2014.
- Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022*, Stowarzyszenie Thesaurus Silesiae-Skarb Śląski, Warszawa, Katowice 2013.
- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku – drugi wariant*, Raport cząstkowy przygotowany przez Ernst & Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Marzec 2010.
- Śladkowski S., *Bezpieczeństwo ekologiczne*, AON, Warszawa 2004.
- Świniarski J., *O naturze bezpieczeństwa*, Wyd. ULMAK, Warszawa–Pruszków 1997.
- Tomaszewki A., *Organizacje publiczne i ich otoczenie*, w: S. Sirko (red.), *Zarządzanie organizacjami publicznymi. Wybrane problemy*, AON, Warszawa 2014.
- Tulibacki W., *Etyczne aspekty bezpieczeństwa na tle pewnych „stałych” cech natury ludzkiej*, w: R. Rosa (red.), *Edukacja dla bezpieczeństwa i pokoju w jednoczącej się Europie. Teoria i jej zastosowanie*, WSR-P, Siedlce–Chlewicka, 1999.
- Tataj-Puzyna U., *Wartości w życiu człowieka – wartość macierzyństwa*, „Kwartalnik Naukowy” 2014, 1(17), s. 50–53.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz.U. z 2005 r. Nr 164, poz. 1365.
- Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozwojowej*, WN PWN Warszawa 2002.
- Wieczorkowska G., *Statystyka. Wprowadzenie do analizy danych sondażowych i eksperymentalnych*, WN Scholar, Warszawa 2003.
- Wilkin J. (red.), *Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r., cz. IV: Finansowanie szkół wyższych*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2015.
- Wołęjszo J., *Podstawy dowodzenia w aspekcie działań sieciocentrycznych*, AON, Warszawa 2013.
- Wołęjszo J., R. Jakubczak R. (red.), *Obronność. Teoria i praktyka*, Bellona, Warszawa 2013.
- Zalewski S., *Polityka bezpieczeństwa państwa a edukacja obronna*, DS-W MON, Egros, Warszawa 2001.
- Zięba R., *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego*, WN Scholar, Warszawa 2000.
- Zięba R., *O tożsamości nauk o bezpieczeństwie*, „Zeszyty Naukowe AON” 2012, nr 1(86).
- Zięba R., *Pojęcie i istota bezpieczeństwa państwa w stosunkach międzynarodowych*, „Sprawy Międzynarodowe” 1989, nr 10, s. 49.
- Żegnałek K., *Dydaktyka edukacji obronnej*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 2003.

Netografia

- Bourlton R., *Manifest procesu biznesowego*, BPTrends, http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/manifesto/pdf/BPManifesto_PL_A4.pdf (27.05.2016).
- BPM Methodology Practical Guidance, http://www.what-is-bpm.com/get_started/bpm_methodology.html (20.08.2015).
- Brenner E., Niehs J., *Curricula Development based on Learning Outcomes – An Austiran Cas*, w: *Implementing Competence Orientation and Learning Outcomes in Higher Education*, ed. by E. Cendon et al., 2008, http://www.heleo-project.eu/he_leo-handbook/processes_and_practices/curricula-development-based-on-learning-outcomes-2013-an-austrian-case/ (7.07.2010).
- Definicja Centrum Północ-Południe Rady Europy. Materiały przygotowane przez Centrum Edukacji Obywatelskiej i Polską Akcją Humanitarną, www.ceo.org.pl/sites/default/files/news.../mp_7_definicje_inne_eg.pdf (17.11.2014).
- The Distance Education and e-Learning Landscape. Wainhouse Research Segment Report 2009*, USA, www.wainhouse.com/images/reports/wrdistedelearnv3.pdf (27.05.2016).
- Gorynia M., Jankowska B., Maślak E., *Branża jako przedmiot badań w ekonomii*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 3, s. 37, http://www.mariangorynia.pl/prasa/gn/Bran%C5%BCa%20jako%20przedmiot%20bada%C5%84%20w%20ekonomii,%20GN_2000_nr_3.pdf (28.05.2016).
- Grajewski P., *Współczesne metody zarządzania organizacją*, [prezentacja multimedialna], <http://slideplayer.pl/slide/2622252/> (10.04.2016).
- Grębska A., *Teoria X i Y McGregora*, <http://biznesmusisprzedawac.pl/polski-teoria-x-i-y-mcgregora/> (27.05.2016).
- Harmon P., Wolf C., *The State of Business Process Management – 2014*, BPTrends, <http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/BPTrends-State-of-BPM-Survey-Report.pdf> (3.05.2016).
- Harney J., *Business Process Management: All Roads Converging on a New Technology Boomtown*, „Business Intelligence”, 2006, Vol. 6, No. 4, <http://www.infovidematrix.pl/index.php?page=raport-cuttera-6> (22.08.2015).
- Falkowski W., *Reorganizacja musi dotyczyć zarówno struktury, jak i ilości i jakości. Wiceminister o AON*, [23.02.2016], <https://www.defence24.pl/reorga->

nizacja-musi-dotyczyc-zarowno-struktury-jak-i-ilosci-i-jakosci-wicemini-ster-o-aon (22.04.2016).

Gołaś K., *Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe*, [27.06.2013], <http://geopolityka.net/bezpieczenstwo-narodowe-i-miedzynarodowe/> (15.10.2014, 2.11.2014).

Gospodarka oparta na wiedzy, hasło w: *Słownik innowacji – leksykon haseł*, [2011], http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=256993FED9734D-D0B31A4785E53F81F5 (22.12.2014).

http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/polska/country-specific-recommendations/index_pl.htm (26.12.2014).

http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein (11.09.2014).

<http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,363057,wspolpraca-uczelni-z-przemyslem-daje-wymierne-korzysci.html> (26.12.2014).

<http://nso.nato.int/nso/nsdd/listpromulg.html> (3.05.2016).

<http://obszarcsr.wordpress.com/2010/11/11/kultura-organizacyjna-dna-firmy/> (11.09.2014).

<http://scheer-management.com/products-solutions/produkte/aris/?lang=en>(3.10.2015).

<http://stosunki-miedzynarodowe.pl/bezpieczenstwo/1058-filozofia-i-edukacja-dla-bezpieczenstwa-w-obliczu-szans-zagrozen-i-wyzwan-przelomu-xx-i-xxi-wieku> (4.10.2014).

<http://stosunki-miedzynarodowe.pl/slownik/51-e/503-edukacja-dla-bezpieczenstwa> (9.09.2014)

<http://wceo.com.pl/index.php/sample-sites-2/2014-01-09-07-45-28> (14.10.2014).

<http://webshop-analytics.pl/wskaznik-zwrotu-z-inwestycji-roi> (14.05.2016).

<http://www.aon.edu.pl/misja-i-zadania-aon/> (22.07.2015).

<http://www.aon.edu.pl/poziomy-znajomosci-jezyka-wg-standardu-stanag-6001/> (26.12.2014).

<http://www.dnisw.mon.gov.pl/pl/27.html> (26.12.2014).

<http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/10/id/179> (18.11.2014).

<http://www.euroislam.pl/index.php/2015/09/w-2050-roku-muzulmanie-beda-decydowac-o-polityce-europy/> (20.09.2015).

<http://www.finanse.mf.gov.pl/budzet-panstwa/budzet-zadaniowy;jsessionid=AB4ED1F95F6A632DB15AA490F124550F> (1.06.2014)

<http://www.infor.pl/dziennik-ustaw,rok,2011,nr,205,poz,1206,ustawa-o-zmianie-ustawy-o-systemie-oswiaty-oraz-niektorych-innych-ustaw.html> (20.02.2014).

<http://www.infovidematrix.pl/index.php?page=raport-cuttera-6> (22.08.2014).

<http://www.nowastrategia.org.pl/bezpieczenstwo-jego-istota/> (22.08.2014).

<http://www.polska-zbrojna.pl/home/articleshow/18771?t=MON-Uczelnie-wojskowe-maja-byc-elitarne> (28.05.2016).

<http://www.pwsos.pl/a2k/266-magna-charta-uniwerytatum-karta-bolon-ska>(27.12.2014).

http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-27242011000200005&script=sci_arttext(22.12.2014).

<https://www.sgsp.edu.pl/sylwetka-absolwenta> (24.12.2014).

<http://www.wspol.edu.pl/d/component/content/article/1738> (24.12.2014).

- Kołodziej R., *Misja, wizja, strategia – jak z tym pracować?*, „Value co-creation”, 2012, <http://cocreation.bblog.pl/wpis,misja;wizja;strategia;-jak;z;tym;pracowac,76327.html> (11.09.2014).
- Komputerowa analiza systemów pomiarowych*, AGH, Kraków 2004, home.agh.edu.pl/~ttward/model/w1.doc (28.05.2016).
- Modele systemów i ich zachowanie*, <http://neur.am.put.poznan.pl/systemy/Modele.pdf> (12.03.2015).
- Nowosielski S., *Zarządzanie procesami*, 2009, <http://procesy.ue.wroc.pl/uploads/pliki/procesy/wyklady/ZPRnowosielskiWYKLAD.pdf> (21.08.2015).
- Orczykowska A., *Proces budowy szkoleń e-learningo-wych*, <http://www.elearning.pl/filespace/artykuly/Orczykowska.pdf> (14.05.2016).
- Ossowski M., *Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie*, 2014, <https://dobrepraktyki.word-press.com/2014/03/12/identyfikacja-procesow-biznesowych/> (27.05.2016).
- Program reformy wyższego szkolnictwa wojskowego*, MON, Warszawa 2007, http://archi-walny.mon.gov.pl/pliki/File/program_reformy.pdf (30.04.2016).
- Rosicki R., *O pojęciu i istocie bezpieczeństwa*, http://www.academia.edu/1913377/O_poj%C3%83%C2%84%C3%82%C2%99ciu_i_istocie_bezpiecze%C3%83%C2%85%C3%82%C2%84stwa (17.11.2014).
- Sekściński A., *Polityczne uwarunkowania bezpieczeństwa wewnętrznego Polski w XXI wieku*, FSAP, 2010, http://www.fsap.pl/documents/publications/Referat_Polityczne_uwarunkowania_bezpiecze%C5%84stwa_wewn_Polski_w_XXI_wieku.pdf (2.11.2014).
- Szaradowski P., *Kultura organizacyjna – DNA firmy*, 2010, <http://obszarcsr.word-press.com/2010/110/11/kultura-organizacyjna-dna-firmy/> (11.09.2014).
- Waluś M., *Pokolenia X, Y, Z na rynku pracy. Czym się różnią, jak sobie radzą?*, „Gazeta Wyborcza” Kraków [15.12.2016], <http://krakow.wyborcza.pl/krakow/1,42699,21127664,pokolenia-x-y-z-na-ryнку-pracy-czym-sie-roznia-jak-sobie.html?disableRedirects=true> (27.05.2017).
- Wójcick J., *Kryzys migracyjny. Wraz z imigrantami dotrą do nas ich konflikty*, [18.09.2015], <http://wiadomosci.wp.pl/kat,1356,title,Kryzys-migracyjny-Wraz-z-imigrantami-dotra-do-nas-ich-konflikty,wid,17855379,wiadomosc.html> (20.09.2015). Zapowiedź prof. dr. hab. Wojciecha Fałkowskiego, podsekretarza stanu w MON, podczas spotkania ze związkowcami z resortu obrony narodowej, <http://promilitaria21.home.pl/autoinstalator/joomla/aktualnosci-i-prawo/item/1428-18-i-uczelnie-wojskowe-dla-wojskowych> (10.04.2016).
- Zasady ogólnych praw i obowiązków. Deklaracja z Rio de Janeiro w sprawie środowiska i rozwoju, 1992, http://www.ko.poznan.pl/pub/ftp/Edukacja_zrownowanego_rozwoju/DEKLARACJA_Z_RIO_1992.pdf (10.04.2016).
- Zintegrowany rozwój procesu i produktu. Modelowanie produktu i procesu. Wprowadzenie do technologii produktu*, https://www.scribd.com/full-screen/143183127?access_key=key-1hbcewidxvln0adcvf38&allow_share=false&escape=false&show_recommendations=false&view_mode=book (02.11.2014).
- Zięba R., *Bezpieczeństwo narodowe o tożsamości nauk*, www.pl.ism.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2013/02/R.-Zięba_O-to... (1.10.2014).

Spis rysunków, tabel i załączników

Rysunki

0.1. Przebieg procesu w strukturze organizacji	12
1.1. Bezpieczeństwo w hierarchii potrzeb człowieka na podstawie teorii motywacji A. Maslowa	23
1.2. System bezpieczeństwa narodowego RP	32
1.3. Obszary i podmioty systemu bezpieczeństwa narodowego RP	33
1.4. Model kształcenia oficerów – trzy ścieżki	57
1.5. Model doskonalenia zawodowego kadry	58
1.6. Model programu studiów w zakresie bezpieczeństwa i obronności	62
1.7. Przepływ wiedzy między poszczególnymi uczelniami a przemysłem	66
1.8. Przestrzeń dydaktyczna jako zintegrowane środowisko współpracy	71
1.9. Struktura systemu edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności	82
2.1. Charakterystyka systemu	88
2.2. Reprezentacja systemu i model przykładowego systemu	89
2.3. Reprezentacja modelu jako fragmentu systemu	90
2.4. Etapy ewolucji strukturalnych organizacji	91
2.5. Organizacja w otoczeniu	92
2.6. Organizacja i jej otoczenie. Otoczenie ogólne i zadaniowe	93
2.7. Schemat braku komunikacji wizji, strategii i misji organizacji	97
2.8. Schemat komunikacji wizji, strategii i misji organizacji	98
2.9. Porównanie koncepcji BPM z innymi rozwiązaniami wg Google Trends	101
2.10. Obszary i poziomy, na których respondenci zamierzają inwestować w projekty BPM	105
2.11. Hierarchia elementów procesu	108
2.12. Zarządzanie procesami	112

2.13. Metoda usprawnienia wielu procesów	112
2.14. Piramida BPTrends i poziomy procesów w organizacji	114
2.15. Poziomy modelowania procesów	115
2.16. Analiza stanu obecnego i docelowego procesów w organizacji	116
2.17. Wybrane symbole BPMN	118
2.18. Poziomy dojrzałości procesowej CMIC	124
3.1. Struktura organizacji edukacyjnej według Piramidy BPM	135
3.2. Otoczenie zadaniowe organizacji edukacyjnej	136
3.3. Symbole notyfikacji	137
3.4. Procesy w organizacji edukacyjnej	139
3.5. Podproces <i>kształcenie studentów i działania</i> przebiegające w poszczególnych działach funkcjonalnych	140
3.6. Działanie <i>realizacja kształcenia</i> rozpisane na poszczególne czynności	141
3.7. Mapa procesu tworzenie sylabusów	144
3.8 Mapa procesu płatności za studia	145
3.9 a. Strategiczna mapa organizacji edukacyjnej	146
3.9 b. Strategiczna mapa organizacji edukacyjnej	147
3.9 c. Strategiczna mapa organizacji edukacyjnej	148
3.10. Optymalizacja efektywności organizacji	153

Tabele

1.1. Organizacja doskonalenia zawodowego oficerów	59
1.2. Kluczowe elementy (wskaźniki) decydujące o efektywności edukacji w wybranych obszarach organizacyjnych	85
2.1. Jak organizacje rozumieją koncepcję Business Process Management	103
2.2. Powody, dla których organizacje decydują się na zmianę procesów	104
2.3. Wskaźniki stanu obecnego i stanu docelowego edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności	125

Załączniki

1. Kwestionariusz ankiety ze studentami – formularz pytań i wyniki	173
2. Kwestionariusz wywiadu z ekspertami i wyniki zbiorcze wywiadu	187
3. Kwestionariusz ankiety dla studentów – wyniki analizy statystycznej	199

KWESTIONARIUSZ ANKIETY ZE STUDENTAMI

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Zwracam się do Pani/Pana z uprzejmą prośbą o wsparcie moich badań wiedzą i doświadczeniem.

Obecnie wiele uwagi poświęca się problemowi edukacji (również w zakresie bezpieczeństwa i obronności) w mediach, na łamach prasy, w literaturze. Trwa także ożywiona dyskusja na ten temat w kołach ekspertów. Celem moich badań jest zgromadzenie faktów umożliwiających zbadanie uwarunkowań i stanu edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności w naszym kraju oraz zaproponowanie zmian, szczególnie w ujęciu procesowym, zapewniających możliwie najwyższą jej efektywność. Pytania w kwestionariuszy ankiety oscylują wokół dwóch problemów badawczych: 1) *Jaki jest stan, głównie w sferze niedomagań, edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności w Polsce i jakie czynniki warunkują jej funkcjonowanie?* 2) *Jakie rozwiązania organizacyjne i procesy można zaproponować w edukacji bezpieczeństwa i obronności (w sferze strukturalnej, ekonomicznej, technologicznej i metodyczno-merytorycznej) zapewniające możliwie najwyższą efektywność kształcenia (nauczania)?* Uzyskane fakty będą stanowić ważną wskazówkę i pozwolą sformułować wiarygodne, a zatem wartościowe wnioski.

Ankieta kierowana jest do studentów uczelni wyższych studiujących na kierunku bezpieczeństwo i obronność. W celu uzupełnienia tej wiedzy pragnę skorzystać z Pani/Pana uprzejmości, profesjonalizmu i prosić o udzielenie rzetelnych odpowiedzi w niniejszej ankiecie.

Wyniki badań uzyskane dzięki Pani/Panu wzbogacą wiedzę z zakresu rozpatrywanych zagadnień i będą podstawą do opracowania wniosków zawartych w mojej pracy doktorskiej na temat *Edukacja bezpieczeństwa i obronności w ujęciu procesowym*.

Wypełniając ankietę, proszę postępować zgodnie z instrukcjami zapisanymi pod pytaniem, w przypadku braku instrukcji proszę o określenie wybranej/wybranych odpowiedzi lub udzielenie własnej. Szacunkowo czas wypełnienia ankiety wynosi 40 minut.

Ankieta jest anonimowa, a jej wyniki będą wykorzystane tylko do celów badawczych.

Serdecznie dziękuję za pomoc

CZĘŚĆ MERYTORYCZNA

I

STAN EDUKACJI BEZPIECZEŃSTWA I OBRONNOŚCI W POLSCE I CZYNNIKI WARUNKUJĄCE JEJ FUNKCJONOWANIE

1. Czy trójstopniowy system edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności jest rozwiązaniem?

- Korzystnym
Dlaczego? (Proszę zaznaczyć właściwe)
- Po ukończeniu studiów I stopnia można kontynuować studia na tym samym lub innym kierunku zdobywając dodatkowe kwalifikację i większe szanse na rynku pracy.
- Inne.....
- Niekorzystnym
Dlaczego? (Proszę zaznaczyć właściwe)
- Student zdobywa jedynie powierzchowną wiedzę i umiejętności.
- Inne:.....

Trójstopniowy system edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności jest rozwiązaniem:		Tak	Nie	Inne	SUMA
	L	135	43	2	180
	%	75	24	1	100

2. Czy student może jednocześnie studiować na wybranym kierunku i uczestniczyć w kursach lub szkoleniach doskonalących/ podjąć studia na drugim kierunku?

- TAK – systemy studiów i szkoleń nie kolidują
- TAK – pomimo, że systemy studiów i szkoleń kolidują
- NIE – systemy studiów i szkoleń kolidują ze sobą

3. Czy miał Pan/Pani możliwość uzyskania grantu/stypendium na realizację studiów, badań, projektu itp. w czasie studiów?

TAK	NIE

Możliwość łączenia studiowania na wybranym kierunku i uczestniczenia w kursach lub szkoleniach doskonalących/studiowania na drugim kierunku?		TAK – systemy studiów i szkoleń nie kolidują	TAK – pomimo że systemy studiów i szkoleń kolidują	NIE – systemy studiów i szkoleń kolidują ze sobą	SUMA
	L	66	64	50	180
	%	37	35	28	100

Możliwość uzyskania grantu		TAK	NIE	SUMA
	L	61	119	180
	%	34	66	100

4. Proszę ocenić wsparcie administracyjne procesu kształcenia zaznaczając wybraną odpowiedź w polu tabeli.

		TAK	NIE
a.	Czy otrzymuje Pan/Pani aktualne informacje z Dziekanatu dotyczące Pana/Pani ścieżki kształcenia?		
b.	Czy może Pan/Pani załatwić sprawy administracyjne w dogodnych godzinach?		
c.	Czy <i>Wirtualny Dziekanat</i> : zawiera wszystkie niezbędne dla Pana/Pani informacje, informacje są aktualizowane na bieżąco, awarie i przerwy są szybko i skutecznie usuwane?		

Rodzaj wsparcia administracyjnego procesu kształcenia:		TAK	NIE	SUMA
Otrzymywanie aktualnych informacji z Dziekanatu dotyczących indywidualnej ścieżki kształcenia	L	73	107	180
	%	40	60	100
Możliwość załatwienia spraw administracyjnych w dogodnych godzinach	L	109	71	180
	%	60	40	100
<i>Wirtualny Dziekanat</i> zawiera wszystkie niezbędne informacje	L	98	82	180
	%	54	46	100
Informacje w <i>Wirtualnym Dziekanacie</i> są aktualizowane na bieżąco	L	82	98	180
	%	45	55	100
Awaryjne i przerwy są szybko i skutecznie usuwane	L	85	95	180
	%	47	53	100

5. Proszę ocenić organizację procesu dydaktycznego zaznaczając wybraną odpowiedź w polu tabeli.

		TAK	NIE
a.	Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny		
b.	Czy wykładowca był dostępny w ramach konsultacji?		
c.	Czy plan zajęć pozwala Panu/Pani na realizację dodatkowych zainteresowań (np. działalność w kole naukowym)		
d.	Czy plan zajęć zawierał duże przerwy między zajęciami (tzw. okienka)?		
e.	Czy zajęcia odbywały się w salach wyposażonych odpowiednio do potrzeb?		
f.	Liczba studentów w grupie jest: (proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź)	mała	odpowiednia
			zbyt duża

Ocena organizacji procesu kształcenia		TAK	NIE	SUMA	
Zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny	L	154	26	180	
	%	86	14	100	
Wykładowca był dostępny w ramach konsultacji	L	148	32	180	
	%	82	18	100	
Plan zajęć pozwala na realizację dodatkowych zainteresowań (np. działalność w kole naukowym)	L	131	49	180	
	%	73	27	100	
Plan zajęć zawierał duże przerwy między zajęciami (tzw. okienka)	L	56	124	180	
	%	31	69	100	
Zajęcia odbywały się w salach wyposażonych odpowiednio do potrzeb?	L	124	56	180	
	%	89	11	100	
Liczba studentów w grupie:		mała	odpowiednia	zbyt duża	
	L	11	152	17	180
	%	6	84	10	100

6. Proszę ocenić wykorzystanie wymienionych zasobów w procesie kształcenia na podstawie własnych doświadczeń (1 oznacza wartość najniższą):

		1	2	3	4	5
a.	Baza noclegowa					
b.	Dostępność sprzętu komputerowego					
c.	Dostępność zasobów bibliotecznych					

Ocena wykorzystania zasobów		1	2	3	4	5	SUMA
Baza noclegowa	L	51	28	42	38	21	180
	%	28	15	23	22	12	100
Dostępność sprzętu komputerowego	L	12	19	60	51	38	180
	%	6	11	33	28	22	100
Dostępność zasobów bibliotecznych	L	19	17	32	71	41	180
	%	11	9	17	40	23	100

7. Czy ma Pan/Pani wpływ na funkcjonowanie uczelni?

TAK	NIE

Wpływ na funkcjonowanie uczelni		TAK	NIE	SUMA
	L	25	155	180
	%	14	86	100

8. Proszę podać usprawnienia procesów wprowadzone w uczelni w okresie, w którym Pan/Pani odbywa studia (Proszę wpisać własną odpowiedź i/lub wybrać w proponowanych).

- Rozszerzono ofertę kursów/przedmiotów do wyboru
- Rozszerzono ofertę kursów na platformie ADL
- Wprowadzono lub udoskonalono indeks elektroniczny
- Wprowadzono lub udoskonalono *wirtualną czytelnię/wypożyczalnię* z całodobowym dostępem
- Inne (jakie?).....
- Nie wprowadzono żadnych ulepszeń

Usprawnienia procesów wprowadzone w Uczelni		TAK	NIE	SUMA
Rozszerzono ofertę kursów/przedmiotów do wyboru	L	42	138	180
	%	23	77	100
Rozszerzono ofertę kursów na platformie ADL	L	17	163	180
	%	9	91	100
Wprowadzono lub udoskonalono indeks elektroniczny	L	64	116	180
	%	36	64	100
Wprowadzono lub udoskonalono wirtualną czytelnię/wypożyczalnię z całodobowym dostępem	L	65	115	180
	%	36	64	100
Inne:	L	10	170	180
	%	6	94	100
Nie wprowadzono żadnych ulepszeń	L	65	115	180
	%	36	64	100

9. Czy przekazywane treści ogólne jak i specjalistyczne w zakresie bezpieczeństwa/obronności są (Proszę zaznaczyć właściwe):

- aktualne
- dostosowane do kierunku
- przestarzałe
- przepełnione teorią
- mało przydatne
- mało praktyczne

Ocena treści ogólnych i specjalistycznych w zakresie bezpieczeństwa/obronności		TAK	NIE	SUMA
aktualne	L	80	100	180
	%	44	56	100
dostosowane do kierunku	L	99	81	180
	%	55	45	100
przestarzałe	L	11	169	180
	%	6	94	180
przepełnione teorią	L	82	98	180
	%	46	54	100
mało przydatne	L	22	158	180
	%	12	88	100
mało praktyczne	L	35	145	180
	%	19	81	100

10. Czy w trakcie studiów powtarzały się te same treści na dwóch różnych przedmiotach?

TAK	NIE

Przekazywanie tych samych treści na dwóch różnych przedmiotach		TAK	NIE	SUMA
	L	151	29	180
	%	89	11	100

11. Czy cele przedmiotu były jasno sprecyzowane?

TAK	NIE

Jasno sprecyzowane cele przedmiotu		TAK	NIE	SUMA
	L	123	57	180
	%	69	31	100

12. Czy określone na wstępie cele zostały osiągnięte?

TAK	CZĘŚCIOWO	NIE

Realizacja określonych na wstępie celów		TAK	CZĘŚCIOWO	NIE	SUMA
	L	46	124	10	180
	%	26	68	6	100

13. Czy zajęcia, w których Pan/Pani uczestniczył/a były prowadzone zróżnicowanymi metodami (wykład, dyskusja, ćwiczenia)?

TAK	NIE

Prowadzenie zajęć zróżnicowanymi metodami		TAK	NIE	SUMA
	L	147	33	180
	%	82	18	100

14. Czy zaliczenia/egzaminy z przedmiotów odbywały się w formie
(Proszę zaznaczyć wszystkie formy, w których Pan/Pani zaliczał/a przedmioty):

- testów
- prezentacji multimedialnej
- pracy pisemnej zaliczeniowej
- egzaminu/zaliczenia pisemnego
- egzaminu/zaliczenia ustnego
- pracy projektowej

Formy zaliczeń/egzaminów z poszczególnych przedmiotów		TAK	NIE	SUMA
testów	L	163	17	180
	%	91	9	100
prezentacji multimedialnej	L	81	99	180
	%	45	55	100
pracy pisemnej zaliczeniowej	L	129	51	180
	%	72	28	100
egzaminu/zaliczenia pisemnego	L	151	29	180
	%	84	16	100
egzaminu/zaliczenia ustnego	L	122	58	180
	%	68	32	100
pracy projektowej	L	58	122	180
	%	32	68	100

15. Czy zaliczenia i egzaminy oceniały umiejętności i wiedzę określone przez cele?

TAK	NIE

Zaliczenia i egzaminy oceniały umiejętności i wiedzę określone przez cele	TAK	NIE	SUMA
L	128	52	180
%	71	29	100

16. Proszę ocenić jakość oferowanych kursów e-learningowych (1 oznacza wartość najniższą).

1	2	3	4	5

17. Czy odbyte przez Pana/Panią praktyki były przydatne? (1 oznacza wartość najniższą).

1	2	3	4	5

18. Proszę ocenić Pana/Pani przyrost wiedzy i kompetencji w trakcie studiów (1 oznacza wartość najniższą).

1	2	3	4	5

Ocena elementów procesu kształcenia		1	2	3	4	5	SUMA
Jakość oferowanych kursów e-learningowych	L	63	36	59	16	6	180
	%	35	20	33	9	3	100
Przydatność odbytych praktyk	L	55	26	46	27	26	180
	%	31	14	26	15	14	100
Przyrost wiedzy i kompetencji w trakcie studiów	L	10	25	66	67	12	180
	%	6	14	37	37	67	100

19. Które z podanych poniżej czynników zadecydowały o Pana/Pani wyborze studiów w uczelni? (Proszę zaznaczyć właściwe).

- wysoki poziom nauczania
- łatwość znalezienia pracy po ukończeniu studiów
- gwarancja i stabilność pracy
- pozycja uczelni w rankingach
- opinie znajomych o uczelni
- koszty związane z nauką
- możliwość wyjazdu na stypendium zagraniczne
- opinie na temat uczelni z innych źródeł
- uczestnictwo w życiu studenckim
- możliwość pogodzenia studiów z pracą zawodową
- łatwość dostania się na studia
- inne.....

Czynniki decydujące o wyborze studiów w uczelni		TAK	NIE	SUMA
wysoki poziom nauczania	L	30	150	180
	%	17	83	100
łatwość znalezienia pracy po ukończeniu studiów	L	21	159	180
	%	12	88	100
gwarancja i stabilność pracy	L	30	150	180
	%	17	83	100
pozycja uczelni w rankingach	L	32	148	180
	%	18	82	100
opinie znajomych o uczelni	L	60	120	180
	%	33	67	100
koszty związane z nauką	L	34	146	180
	%	19	81	100
możliwość wyjazdu na stypendium zagraniczne	L	26	154	180
	%	14	86	100
opinie na temat uczelni z innych źródeł	L	47	133	180
	%	26	74	100
uczestnictwo w życiu studenckim	L	27	153	180
	%	15	85	100
możliwość pogodzenia studiów z pracą zawodową	L	48	132	180
	%	27	73	100
łatwość dostania się na studia	L	12	168	180
	%	7	93	100
inne:	L	8	172	180
	%	4	96	100

20. Czy wybrałby Pan/Pani studia w tej uczelni ponownie lub kontynuował/a?

TAK	NIE

Ponowne podjęcie decyzji o studiowaniu w uczelni		TAK	NIE	SUMA
	L	118	62	180
	%	66	34	100

II

PROPOZYCJE ZMIAN W EDUKACJI BEZPIECZEŃSTWA I OBRONNOŚCI (W SFERZE STRUKTURALNEJ, EKONOMICZNEJ, TECHNOLOGICZNEJ I METODYCZNO-MERYTORYCZNEJ), SZCZEGÓLNI W UJĘCIU PROCESOWYM, ZAPEWNIAJĄCE MOŻLIWIE NAJWYŻSZĄ EFEKTYWNOŚĆ KSZTAŁCENIA (NAUCZANIA)

21. Czy uczelnia powinna rozszerzyć ofertę kształcenia w zakresie bezpieczeństwa i obronności wprowadzając:

		TAK	TAK
a.	Studia interdyscyplinarne		
b.	Studia międzykierunkowe		
c.	Studia w języku obcym		

Rozszerzenie oferty kształcenia przez wprowadzenie		TAK	NIE	SUMA
Studiów interdyscyplinarnych	L	109	71	180
	%	66	34	100
Studiów międzykierunkowych	L	116	64	180
	%	64	36	100
Studiów w języku obcym	L	111	69	180
	%	62	38	100

22. Czy uważa Pan/Pani, że rozszerzona oferta studiów zwiększyłoby Pana/Pani szanse na rynku pracy?

TAK	NIE

Większe szanse na rynku pracy dzięki rozszerzonej ofercie		TAK	NIE	SUMA
	L	140	40	180
	%	78	22	100

23. Które z sugerowanych usprawnień podniosłyby atrakcyjność procesu kształcenia w zakresie bezpieczeństwa i obronności? (Proszę zaznaczyć wybrane odpowiedzi).

- dostęp do bazy wiedzy z różnych dziedzin i na różnych poziomach
- możliwość zaliczania (realizacji) kursu lub modułu w formie e-learningowej

Usprawnienia, które podniosą atrakcyjność procesu kształcenia		TAK	NIE	SUMA
dostęp do bazy wiedzy z różnych dziedzin i na różnych poziomach	L	123	57	180
	%	68	32	100
możliwość zaliczania (realizacji) kursu lub modułu w formie e-learningowej	L	82	98	180
	%	34	66	100

24. Które z podanych rozwiązań są skuteczne, by proponować zmiany w uczelni? (Proszę zaznaczyć wybrane odpowiedzi).

- samorząd studencki...
- ankiety....
- możliwość bezpośredniego kontaktu z władzami uczelni....
- instytucja „Męza zaufania”
- Wydziałowy Zespół ds. Jakości Kształcenia
- inne.....

Skuteczne sposoby proponowania zmian w uczelni		TAK	NIE	SUMA
samorząd studencki	L	98	82	180
	%	54	46	100
ankiety	L	62	118	180
	%	34	66	100
możliwość bezpośredniego kontaktu z władzami uczelni	L	86	94	180
	%	48	52	100
instytucja „Męza zaufania”	L	17	163	180
	%	9	91	100
Wydziałowy Zespół ds. Jakości Kształcenia	L	40	140	180
	%	22	78	100
inne	L	17	163	180
	%	9	91	100

25. Które z podanych propozycji pozwolą lepiej gospodarować zasobami na potrzeby edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności w uczelni? (Proszę zaznaczyć wybrane odpowiedzi).

- wirtualna wypożyczalnia/ czytelnia z dostępem do materiałów online (forma e-booków)
- usprawnienie funkcji self-service (kioski) – Wirtualny Dziekanat (indeks elektroniczny, legitymacja elektroniczna, organizacja planów zajęć)
- wprowadzenie rezerwacji zakwaterowania i opłat online
- kontrola terminowości opłat

Lepsze gospodarowanie zasobami przez		TAK	NIE	SUMA
wirtualną wypożyczalnię/ czytelnię z dostępem do materiałów online (forma E-Booków)	L	155	25	180
	%	86	14	100
usprawnienie funkcji self-service (kioski) – Wirtualny Dziekanat (indeks elektroniczny, legitymacja elektroniczna, organizacja planów zajęć)	L	89	91	180
	%	49	51	100
wprowadzenie rezerwacji zakwaterowania i opłat online	L	28	152	180
	%	16	84	100
kontrola terminowości opłat	L	21	159	180
	%	12	88	100

26. Które z wymienionych działań powinny być uwzględnione przy usprawnianiu procesu kształcenia w zakresie bezpieczeństwa i obronności?

- eliminacja zbieżności lub braku korelacji treści na poszczególnych przedmiotach
- monitorowanie przekazywanych treści ich aktualności i zgodności z programem studiów
- monitorowanie różnorodności form zajęć i zaliczeń/egzaminów

Usprawnienie procesów powinno uwzględniać		TAK	NIE	SUMA
eliminację zbieżności lub braku korelacji treści na poszczególnych przedmiotach	L	105	75	180
	%	58	42	100
monitorowanie przekazywanych treści ich aktualności i zgodności z programem studiów	L	79	101	180
	%	44	36	100
monitorowanie różnorodności form zajęć i zaliczeń/egzaminów	L	84	96	180
	%	47	53	100

METRYCZKA

27. W jakiej uczelni Pani/Pan studiuje?

- Akademia Obrony Narodowej
- Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie
- inna proszę napisać, gdzie

28. Na jakim kierunku studiów Pani/Pan studiuje?

- bezpieczeństwo
- obronność
- inny, zbieżny z bezpieczeństwem lub obronnością (proszę napisać, jaki)
.....

29. Na którym stopniu studiów Pani/Pan studiuje:

- pierwszym (licencjat)
- drugim (studia magisterskie)

30. Czy podejmuje Pan/Pani dodatkowe zatrudnienie

- Związane z bezpieczeństwem,
- Związane z obronnością,
- inne (proszę napisać, jakie)

Dziękuję bardzo za pomoc i poświęcony czas.

		3 rok st. lic				Razem	2 rok st. mgr				Razem	SUMA
		Niepracujący	Pracujący				Niepracujący	Pracujący				
			Bezp	Obr	Inne			Bezp	Obr	Inne		
AON	WZiD	14	3	5	8	30	6	1	3	20	30	60
	BN	16	8	0	6	30					30	60
WSPol	BW	28	0	0	2	30	0	23	3	4	30	60
SUMA						90					90	180

KWESTIONARIUSZ WYWIADU Z EKSPERTAMI

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA SPRAWOZDANIE Z BADANIA OPINII EKSPERTÓW¹

(przeprowadzonego techniką wywiadu z ekspertami)

- I. **Temat:** Edukacja w zakresie bezpieczeństwa i obronności w ujęciu procesowym.
- II. **Metoda badawcza:** badania opinii (sondażu diagnostycznego)
- III. **Cel badań:** Uzyskanie materiału faktograficznego na podstawie opinii respondentów, u których za kluczowe kryteria uznano posiadanie doświadczenia w zarządzaniu uczelnią wyższą kształcąca w zakresie bezpieczeństwa i obronności, jak również wiedzę na temat rozwiązań organizacyjnych, w tym podejścia procesowego oraz wykorzystania nowych technologii. Badane osoby w trakcie swojej pracy zawodowej zajmowały stanowiska kierownicze związane z rozwiązywaniem zagadnień w badanym obszarze w Akademii Obrony Narodowej, co pozwalało uznać udzielone przez nie odpowiedzi za miarodajny materiał badawczy.
- IV. **Czas badań:** grudzień 2015 – marzec 2016 r.
- V. **Opis przebiegu badań:** Badania prowadzone były wśród 5 ekspertów:
 - płk prof. Paweł Cieślak, prorektor Akademii Obrony Narodowej ds. dydaktycznych,
 - płk dr hab. Julian Tym, dziekan Wydziału Bezpieczeństwa Narodowego AON,
 - ppłk Dariusz Poczekałowicz, szef Wydziału Kształcenia na Odległość AON (WKnO) i dyrektor *Poland ADL Partnership Lab*,
 - ppłk Zbigniew Hynowski, starszy wykładowca Instytutu Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON (ILiOP),
 - mgr Marek Zieliński, specjalista w Wydziale Organizacji Studiów AON (WOS).

1 Zamieszczone w niniejszym załączniku wnioski stanowią syntezę opinii wyrażonych przez ekspertów w trakcie prowadzonych wywiadów. Ze względu na obszerność treści obejmujących wyniki wywiadów – szczegółowe kwestionariusze wraz z odpowiedziami znajdują się w posiadaniu autora w formie zapisu elektronicznego.

- Badania prowadzone były na podstawie kwestionariusza zawierającego szesnaście pytań wymagających wyrażenia osobistych poglądów ekspertów.
- Dzięki uzyskaniu opinii wyrażonych przez ekspertów możliwe było wygenerowanie następujących wniosków:

W odniesieniu do pierwszego pytania:

Eksperci w swych wypowiedziach potwierdzają, że Akademia Obrony Narodowej od kilku lat realizuje programy współpracy zagranicznej, zmierzające do umiędzynarodowienia procesu kształcenia i badań naukowych.

Przykładem mogą być działania w obszarze *Security Studies*. Ponadto, uczelnia aktywnie uczestniczy w programie „Uczenie się przez całe życie (Lifelong Learning Programme) – Erasmus”. Działalność programu Erasmus rozpoczęta została w roku akademickim 2009/2010 w następstwie otrzymania Karty Uczelni Erasmusa. Umiędzynarodowienie uczelni realizowane poprzez Program Erasmus pozwoliło w dotychczasowej działalności na wyjazd ponad 700 pracowników i studentów do instytucji i uczelni zagranicznych.

Ekspert WBN AON dodaje jednak, że mobilność kadry naukowej dopiero zaczyna się rozwijać. Bardziej mobilni są studenci i doktoranci w ramach Programu Erasmus. Siły Zbrojne nigdy nie wymagały tego od pracowników, należy wspomnieć również o barierze językowej, szczególnie wykładowców starszego pokolenia.

W odniesieniu do kształcenia na odległość kwestie rozwoju współpracy międzynarodowej są podejmowane przede wszystkim w ramach NATO, Konsorcjum Partnerstwa dla Pokoju (*PfPC Consortium*). Najważniejszą rolę odgrywa formuła Inicjatywy ADL (*Advanced Distributed Learning Initiative*), która gromadzi partnerskie laboratoria ADL (*ADL-Partnership Lab*)². Inicjatywa ADL odpowiedzialna jest za wprowadzanie standardów, technologii oraz metodyki wykorzystania innowacyjnych narzędzi ICT w dydaktyce. Corocznie organizowane są dwa, w tym jedno w USA, spotkania dyrektorów *ADL Partnership Lab* podczas I/ITESC³.

Grupa Zadaniowa ADL (*ADL Working Group*) działa w ramach państw Konsorcjum Partnerstwa dla Pokoju (PfPC). W ramach tej grupy AON w zakresie ADL funkcjonuje jako ekspert. Tak jest w ramach natowskiego programu DEEP dla Ukrainy (*Defense Education Enhancement Program*).

² <http://adlnet.gov/collaboration-how-we-work/>; <http://adlnet.gov/collaboration-how-we-work/poland-adl-partnership-lab/>

³ <http://www.iitsec.org/Pages/default.aspx>.

Kolejne partnerstwo międzynarodowe rozwijane jest w ramach Grupy Zadaniowej NATO ds. Szkolenia Indywidualnego oraz Rozwoju Edukacyjnego (*Individual Training and Educational Development NATO Training Group Task Group – IT&ED NTG TG*⁴). W ramach grupy odbywają się dwa spotkania w roku. Grupa zadaniowa zajmuje się inicjowaniem, rozwijaniem, koordynacją i standaryzacją praktyk w dziedzinie szkolenia i kształcenia na odległość w NATO. Głównym celem jest zwiększenie interoperacyjności pomiędzy jej członkami, między innymi poprzez wprowadzanie standardów (STANAG), realizowanie wspólnych projektów, dzielenie się zasobami dydaktycznymi ADL.

W odniesieniu do drugiego pytania:

Potwierdzeniem wysokiej jakości i trafności kształcenia w AON może być fakt, że w 2015 r. Akademia Obrony Narodowej została wyróżniona „Kuźnią Kadr”, nagrodą Fundacji Edukacyjnej „Perspektywy” dla uczelni, która zanotowała największe postępy w kształceniu kadr naukowych. To pierwsze tego typu wyróżnienie dla uczelni wojskowej. Świadczy to o tym, że AON nie tylko doskonale przygotowuje swoich absolwentów do sprostania zawodowym wyzwaniom, ale również dba o rozwój kadry naukowej, a zatem program studiów zawiera wszystkie niezbędne elementy i przedmioty. Wszyscy respondenci wyrazili taką opinię.

W odniesieniu do trzeciego pytania:

Ekspert Instytutu Lotnictwa i Obrony Powietrznej uważa, że przy dostosowywaniu efektów kształcenia do potrzeb rynku pracy powinny być wykorzystane opinie pracodawców. Z tym uczelnie mają największy problem, ponieważ w opinii publicznej funkcjonuje przekonanie, że dzisiejsi absolwenci nie spełniają oczekiwań rynku pracy, nie są odpowiednio przygotowani. I do tego stwierdzenia ogranicza się wyłącznie udział pracodawców w kształtowaniu sylwetki dzisiejszego absolwenta. Ponadto uczelnie, prawdopodobnie ze względu na specyfikę rynku pracy i dużą liczbę corocznych absolwentów, mają problem z precyzyjnym określeniem docelowego sektora gospodarki, do którego trafią ich absolwenci. W związku z tym muszą kierować się w tym obszarze własnym doświadczeniem i wiedzą osób zaangażowanych bezpośrednio w kształtowanie programów kształcenia. **Również ze względu na tę specyfikę rynku pracy, uczelnie powinny iść bardziej w kierunku kształcenia uniwersalnego, pozwalającego absolwentom na swobodne kształtowanie swojej przyszłej kariery zawodowej.** Natomiast kandydaci na studia,

⁴ Akademia Obrony Narodowej jest aktywnym członkiem grupy IT&ED NTG TG od 2008 r.

wybierając uczelnię, powinni kierować się obszarami kształcenia, w których funkcjonują uczelnie.

Ekspert WBN AON zauważa, że w przypadku studiów na Wydziale Bezpieczeństwa Narodowego nie można mówić o rynku globalnym. Nie zajmujemy się też lokalnym rynkiem pracy, gdyż na nim panuje nepotyzm. Nie mamy wpływu na to, czy nasz absolwent pomimo wysokich kwalifikacji otrzyma pracę w swoim zawodzie.

Uczelnie powinny, zwłaszcza na poziomie studiów magisterskich, kształcić nie pracowników, ale przyszłych pracodawców. Natomiast na poziomie licencjackim powinni to być pracownicy wyposażeni w wiedzę, która umożliwi im swobodne poruszanie się na rynku pracy. Tym celem miało służyć rozdzielenie kształcenia na dwa poziomy. Jednakże „umasowienie” kształcenia na poziomie wyższym, ale nie tylko to, wymusiło na uczelniach obniżenie wymagań wobec studentów, a konsekwencją tego jest ogólny wizerunek absolwenta, chociaż w tej grupie znajdują się również jednostki bardzo dobre i wybitne. Ekspert ds. dydaktyki AON, jak również ekspert WBN AON i ILiOP podkreślają brak kształcenia zawodowego w całościowym systemie edukacji jako jedną z przyczyn niefortunnych wyborów ścieżki kształcenia przez studentów.

Pomimo wymienionych utrudnień ekspert z Wydziału Organizacji Studiów podkreśla, że kontakt uczelni z rynkiem pracy i otoczeniem lokalnym realizowany jest z sukcesem poprzez współpracę z instytucjami zewnętrznymi, które mają udział w procesie kształcenia studentów. Wśród partnerów są zarówno instytucje administracji państwowej, jak i liczne podmioty gospodarcze. Współpraca realizowana jest najczęściej poprzez:

- organizację konferencji, debat, prowadzenie wykładów przez zaproszone osobistości ze świata społeczno-gospodarczego,
- realizację szkoleń obronnych dla pracowników ministerstw, pracowników administracji państwowej, strategicznych przedsiębiorstw gospodarki.

W odniesieniu do czwartego pytania:

Oceniając stan obecny i odnosząc się do zapisów ustawy i rozporządzenia, Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym (art. 164 ust. 3) i Rozporządzenie z 2007 r., a także dotychczasowej praktyki i programu kształcenia, trudno uznać, że obecnie w AON prowadzone są w pełni zajęcia dydaktyczne z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość w takim stopniu, jak to określił ustawodawca.

Jednocześnie trudno nazwać dotychczasowe dokonania AON w zakresie wprowadzania tej nowej formy zajęć za marginalne.

W ramach wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych w procesie kształcenia, jak wymienia szef WKNo, Akademia Obrony Narodowej:

- prowadzi własną platformę e-learning (jedną otwartą i dwie zamknięte): <https://ilias.aon.edu.pl>,
- posiada i wdraża system typu Wirtualne Klasy: www.wk.aon.edu.pl,
- prowadzi portal informacyjny o działaniach związanych z kształceniem/szkoleniem na odległość: www.adl.aon.edu.pl,
- jest Polskim Partnerskim Laboratorium ADL: <http://www.adlnet.gov/partnerships/poland-adl-partnership-lab/>,
- posiada specjalistyczną komórkę – Wydział Kształcenia na Odległość: <http://adl.aon.edu.pl/kontakt>,
- tworzy materiały: kursy e-learning, kursy m-learning, Wiki, inne,
- przeprowadza testy i ewaluację zajęć,
- szkoli kadrę dydaktyczną z zakresu wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w procesie kształcenia/szkolenia,
- wprowadza metodykę wykorzystania technologii informacyjnych w procesie kształcenia i szkolenia,
- zwiększa też w niektórych przypadkach proporcję zajęć z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość do wszystkich zajęć w ramach danego kierunku i formy studiów oraz poziomu kształcenia.

Wszyscy eksperci są zdania, że system kształcenia na odległość w SZ RP dopiero się rozwija. Nie stanowi jeszcze takiej pomocy, jaką mógłby pełnić. Brakuje rozwiązań prawnych, a zwłaszcza organizacyjnych. Należy również zwrócić uwagę, że przygotowanie e-kursu jest zajęciem bardzo czasochłonnym; to kolejna trudność, w jaki sposób przeliczać zajęcia w ADL na system pensum nauczycielskiego.

Ekspertcy są zgodni co do tego, że e-learning to dobra forma, którą można wykorzystać w kształceniu kursowym, służącym zwłaszcza uaktualnieniu i uzupełnieniu wiedzy, niektóre zajęcia lub moduły mogą lub powinny być realizowane w ramach kształcenia na odległość. Podkreślają jednak, że w przyszłości nadal stosowana będzie reguła, że „po naukę zawsze się jeździło”. Dla kształcenia wyższego niezbędny jest kontakt z wykładowcą, dzięki któremu student nabywa wiele umiejętności, uczy się kultury studiowania. Istotna jest atmosfera akademicka, a także bezpośrednia relacja mistrz – uczeń.

W odniesieniu do piątego pytania:

Ekspertcy wskazują, że jednym z zasadniczych przedsięwzięć, których wdrożenie do praktyki przyczynia się do wzrostu efektywności i jakości kształcenia, w tym e-learningu, jest m.in. kompleksowe unowocześnienie

nie materialnego środowiska dydaktycznego, przede wszystkim poprzez przystosowanie wszystkich pomieszczeń dydaktycznych do efektywnej pracy ze studentami i pracy samych studentów.

Ekspert WKnO wymienia działania mające na celu doskonalenie i rozwój samego systemu e-learningu. Są one następujące:

- WKnO opracowało metodykę kształcenia na odległość wykorzystywaną podczas warsztatów i szkoleń, która bazuje na modelu ADDIE (1. Analysis, 2. Design, 3. Development, 4. Implementation, 5. Evaluation),
- Przygotowywana jest uchwała senatu w sprawie pensum,
- Początkowe oczekiwania decydentów (zwłaszcza poza AON) były takie, że e-learning nie miał powodować kosztów. W rzeczywistości eksperci uważają, że właściwe wykorzystanie ADL oparte na ROI (*Return on Investment*) dałoby właściwe rezultaty,
- Tworzona jest oferta e-kursów dla klientów zewnętrznych,
- Pierwszym projektem (2010) była gra edukacyjna „Zbrodnia” wykonana dla Akademii Leona Koźmińskiego. Był dostęp do ekspertów tematu (SME), projekt pozwolił dokonać zakupów na rzecz laboratorium ADL, wynagrodzić osoby zaangażowane poza godzinami pracy. Rezultat był bardzo dobry. Gra jest dostępna do dzisiaj pod adresem: <http://www.kozminski.edu.pl/pl/kolegiumprawa/dla-kandydatow/dla-czego-prawo-w-kozminskim/> (proszę rozwinąć 1 punkt Nauka – Twoją i naszą pasją i wybrać „Internetowa gra edukacyjna «Zbrodnia»”),
- Projekty zewnętrzne były realizowane dla Wojskowego Centrum Edukacji Obywatelskiej. Były to multimedialne kursy: „Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych”, „Historia i tradycje oręża polskiego”. Bardzo dobry dostęp do SME,
- Pierwszy kurs dla NATO, realizowany w ramach grupy IT&ED NTG TG, nt. świadomości wielokulturowej (*Introduction to Cultural Awareness*), przez SME z AON. Dostępny w językach angielskim (AON) i francuskim (tłumaczenie Belgia) na kilkunastu platformach ADL,
- Wdrożenie e-learning w natowskim Centrum Ekspersckim Żandarmarii Wojskowej w Bydgoszczy,
- Ostatni realizowany projekt (w latach 2013–2015) to CAMELOT: <http://camelotproject.eu/project-consortium/>.

W odniesieniu do szóstego pytania:

Ekspert ds. dydaktyki AON przedstawia plan rozszerzenia procesu kształcenia na odległość w tej uczelni na najbliższy rok. Polega on na działaniach zmierzających do przygotowania nauczycieli do samodzielnego tworzenia materiałów na odległość, jak również obejmuje specjalistyczne przygotowania do tworzenia aplikacji.

Ekspert Wydziału Organizacji Studiów uważa, że Akademia staje się uczelnią nowoczesną, w której tradycyjny model kształcenia wzbogacany jest stopniowo o nowe elementy. Nauczanie na odległość wiąże się z odmiennym niż tradycyjne podejściem do procesu edukacji ze strony zarówno studentów, jak i nauczycieli. Aby jednak można było w pełni wprowadzić do procesu kształcenia rozwiązania związane z e-learningiem, muszą być spełnione warunki w sferze materialnej, przygotowania nauczycieli i studentów, ale także odpowiednio zmodyfikowane programy kształcenia – a to wymaga czasu, cierpliwości i odpowiedzialności. Tradycyjne i elektroniczne kształcenie powinny stanowić jeden system edukacyjny, nie zaś dwa oddzielne.

W opinii eksperta ILiOP sukces wdrażania e-learningu zależy zwłaszcza od właściwego rozumienia jego zalet i słabości przez władze uczelni. Budowanie systemu „od dołu” prowadzi do wielu błędów i nie przyczynia się do wzmocnienia motywacji zespołu, który to realizuje, a także ogranicza wykorzystanie ADL przez nauczycieli.

Jednym ze sposobów usprawnienia funkcjonowania organizacji jest zastosowanie podejścia procesowego. Zarządzanie organizacją na podstawie procesów jest możliwe również na uczelni, gdzie te procesy są tak naprawdę co roku powtarzane.

Według eksperta WBN AON rozwiązania organizacyjne są istotne.

W odniesieniu do siódmego pytania:

Ekspert ds. dydaktyki AON podkreśla wagę organizacji kształcenia. O jakości kształcenia decydują składowe: ogólny poziom przygotowania kandydatów na studia i kursy, kompetencje nauczycieli, efekty kształcenia i jakość bazy dydaktycznej. Wszystko to spaja organizacja w postaci: planów studiów, programu kształcenia, rozkładu zajęć oraz przyjętych sposobów weryfikacji. Nawet najlepsze składowe mogą być zniweczone przez złą organizację procesu kształcenia.

Ekspert ILiOP zdecydowanie twierdzi, że wdrażając zarządzanie procesowe, które między innymi bazuje na efektywnym wykorzystaniu zasobów organizacji i angażowaniu ich tam, gdzie to jest uzasadnione z punktu widzenia realizacji celu procesu i przede wszystkim osiągnięciu zamierzonego efektu, można doskonalić jakość kształcenia.

Dla eksperta WBN AON najistotniejszym elementem organizacyjnym jest dobór nauczycieli.

W odniesieniu do ósmego pytania:

Ekspert ds. dydaktyki AON uważa, że usprawnianie procesu kształcenia powinno obejmować zmniejszenie liczby kierunków studiów przypadających na jeden wydział lub zwiększenie liczby wydziałów. Ograniczy

to ogrom prac planistycznych i administracyjnych w wydziale i pozwoli się zająć sprawami jakości kształcenia oraz lepszym kontaktem nauczycieli ze studentami.

Proces dydaktyczny usprawnia się w wielu aspektach:

- Eliminuje się lub wygasza kierunki, które są kłopotliwe,
- Utrzymuje się minimum kadrowe przy niskiej liczbie studentów, aby nie finansować danego kierunku z puli przeznaczonej na inny,
- Programy porządkowane są w taki sposób, by nie powtarzały się treści na danym kierunku; nie tworzy się przedmiotu tylko dlatego, że „jest profesor”.

Ekspert WBN AON zauważa, że doskonalenie kształcenia już ma miejsce poprzez działania wydziałowego systemu zarządzania jakością kształcenia: proponowane są zmiany, innowacje, monitorowane są zajęcia, dobierane przedmioty.

Przykładem usprawnienia procesu dydaktycznego było stworzenie osobnej komórki zajmującej się obsługą trzymiesięcznych kursów, co usprawniło ich organizację i odciążyło dział planowania.

W odniesieniu do dziewiątego pytania:

Sytuacja radykalnie się poprawia, jeżeli chodzi o dostępność do uczelnianej biblioteki, zasobów elektronicznych czy sprzętu komputerowego w pracowniach i laboratoriach.

Zasoby biblioteczne są bogate, ale studenci z nich nie korzystają.

Eksperci ds. dydaktyki AON i WBN uważają, że nie ma chaosu organizacyjnego. W razie nieobecności wykładowcy zajęcia są przeplanowane, plan jest stabilny, zajęcia planowane są cyklicznie.

Ekspert ds. dydaktyki AON podkreśla, że przy opracowywaniu programów i planowaniu zajęć przestrzega się proporcji: 1/3 czasu przeznaczonego na wykłady i 2/3 na seminaria i ćwiczenia w grupie, przedkładając jakość procesu kształcenia nad ewentualne korzyści finansowe, jakie mogłoby przynieść odwrotne rozwiązanie.

Ekspert WBN ocenia, że sprawy administracyjne są realizowane na poziomie dobrym. Biurokracja ograniczana jest do koniecznego minimum przez wdrażanie indeksu elektronicznego. Jest to proces stopniowy, nie ma zagrożenia, że system się załamie, sparaliżuje funkcjonowanie uczelni. Musi być to płynne przejście z formy papierowej na elektroniczną.

W celu optymalizacji harmonogramu zajęć powinno się wykorzystywać narzędzia typu Wirtualna Klasa (specjalny system wideokonferencji z dodatkowymi narzędziami dydaktycznymi, jak wirtualna tablica), np. w piątki. Dla uczelni zmniejszy to liczbę studentów, studentom zaś umożliwi bardziej elastyczne podejście do organizacji zajęć w weekend.

W odniesieniu do dziesiątego pytania:

Eksperci wskazują, że AON, dostrzegając potrzebę doskonalenia kompetencji kadry dydaktycznej, organizuje dla swoich pracowników Uczel-niany Kurs Dydaktyczny, mający na celu przygotowanie nauczycieli akademickich do wykonywania zawodu. Jest to przedsięwzięcie cykliczne, realizowane raz w roku i kierowane do tych nauczycieli akademickich, którzy rozpoczynają działalność dydaktyczną w Akademii. Jednocześnie Kurs jest propozycją rozwoju zawodowego dla doktorantów, szczególnie studiów stacjonarnych, którzy łączą własną edukację z pracą dydaktyczną w uczelni.

Ponadto stosuje się wyróżnienie odznaczeniami i medalami, np. Medal KEN, wysuwa się kandydatów do nagrody ministra, wyróżnienia w formie nagród finansowych. Najlepsi/najzdolniejsi pracownicy są typowani przez przełożonego na szkolenia doskonalące finansowane przez uczelnię.

Komunikacja i wymiana informacji pomiędzy pracownikami ciągle wymagają usprawnienia, mimo stosowania różnego rodzaju jej nowoczesnych środków. Według eksperta ILiOP, najistotniejszy w tym przypadku jest „kształt” informacji. Nie to, co zawiera, ale to, co powinna zawierać, aby była użyteczna.

W odniesieniu do jedenastego pytania:

Wśród narzędzi wykorzystywanych do oceny wszelkiego rodzaju procesów zachodzących w AON stosuje się przede wszystkim kontrolę zarządczą, którą należy rozumieć jako ogół działań podejmowanych, aby zapewnić realizację celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Celem takiej kontroli jest zapewnienie: zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi; skuteczności i efektywności działania; wiarygodności sprawozdań; ochrony zasobów; przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania; efektywności i skuteczności przepływu informacji; zarządzania ryzykiem.

W uczelni stosuje się również inne procedury, m.in. odnoszące się do Wewnętrznego Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia, którego istotnym elementem są badania, w formie ankiet, prowadzone wśród: studentów, słuchaczy, doktorantów, nauczycieli akademickich oraz pracowników administracyjnych. Badania ankietowe prowadzone są z poszanowaniem zasad etyki i metodologii badań społecznych (dobrowolność, anonimowość, poufność badań, jawność wyników).

Do pomiaru zaangażowania nauczyciela w działalność uczelni wykorzystuje się stopień wykonania pensum, uczestnictwo w pracach naukowo-badawczych i wydanych publikacjach (Indeks Copernicus) oraz zaangażowanie w działalność organizacyjną.

Według eksperta IliOP, jeżeli nie ma zidentyfikowanych i opisanych procesów, trudno mówić o ich pomiarze, ponieważ mierniki powinny być dopasowane do procesów. Natomiast, jeśli przyjmujemy założenie, że procesy występują wszędzie, to wydaje się, że każdy pomiar ma sens, ale nie do końca tak jest. Klasycznym przykładem jest powszechnie stosowana „ankietyzacja”, która funkcjonuje w ramach wewnętrznych systemów zapewnienia jakości kształcenia na uczelniach. Często zastanawiam się, czemu to ma służyć. Nawet miliony ankiet nie wpłyną na podniesienie jakości kształcenia, zawsze potrzebne jest działanie, które spowoduje usprawnienie procesu, podkreśla.

W odniesieniu do dwunastego pytania:

Do końca 2013 r. były prowadzone prace studyjne i przyjmowane zmiany w zakresie struktury organizacyjnej jednostek organizacyjnych uczelni, zatrudnienia osób oraz określenia wielkości wynagrodzenia w związku ze zmianami zakresu zadań i odpowiedzialności. Od połowy 2014 r. prace w tym kierunku zostały ograniczone.

Ekspert ILiOP uważa, że pracownicy nie angażują się we współpracę. To kierownictwo musi być przekonane do działań. Każde działania mają przynieść określone korzyści. Jeżeli ich nie ma, nie podejmą ryzykownych decyzji. Pracownicy są generatorami pomysłów (myśl przewodnia Druckera). Szef ma zdecydować, które pomysły są dobre. Przystawienie mentalności pracowników – kreatywność jest kluczową wartością.

Podobną opinię wyraża ekspert WOS, twierdząc, że należy dążyć do efektywnego wprowadzania pozytywnych zmian do procesu kształcenia i ciągle doskonalić te elementy, które wpływają na jakość kształcenia.

Ekspert WBN również uważa, że reorganizacja jest sprawą najwyższych władz uczelni.

W odniesieniu do trzynastego pytania:

Podstawowa trudność w kierowaniu uczelnią wojskową wynika z konieczności dostosowania się do wymogów wynikających z dwóch ustaw, tj.: Prawo o szkolnictwie wyższym oraz Ustawy o służbie żołnierzy zawodowych. Obie oceniane są jako przeregulowane.

Wszyscy eksperci są zgodni co do tego, że nie ma złotego środka, jednakże AON jest uczelnią resortową, dlatego realizacja przede wszystkim zadań określonych przez MON to właściwy kierunek.

W odniesieniu do czternastego pytania:

Według eksperta WBN zarządzanie procesami jest stopniowo wdrażane i przynosi oczekiwane wyniki. Zarządzanie ryzykiem, zarządzanie jakością procesu kształcenia ułatwia doskonalenie poszczególnych pro-

cesów. Przekłada się to na wysoki poziom kształcenia w Wydziale potwierdzony oceną wyróżniającą Polskiej Komisji Akredytacyjnej.

Trzystopniowy system kształcenia nie jest odpowiedni dla uczelni kształcących w obszarze nauk społecznych. Może sprawdzić się na uczelniach technicznych. Postęp technologiczny jest tak szybki, że absolwenci powinni posiadać aktualną wiedzę. Natomiast nauki społeczne, podobnie jak nauki humanistyczne, wymagają większego nakładu pracy i pogłębiania wiedzy. Profesjonalistów w tych dziedzinach możemy mieć dopiero po pięciu latach jednolitych studiów magisterskich.

Powinniśmy odejść od masowości kształcenia na rzecz jej jakości, podnosząc próg kwalifikacji dla kandydatów.

Poglądy eksperta WBN w powyższych kwestiach podziela również ekspert ILiOP.

Ekspert ds. dydaktyki AON uważa, że selekcji studentów dokonuje się naturalnie w pierwszym semestrze, kiedy student musi zaliczyć przedmioty i osiągnąć określone efekty. Poważną bolączką jest brak umiejętności pracy w zespole i brak komunikacji student – profesor. Trudno też ocenić i podejść indywidualnie do studenta w dużej grupie. Na ogół ocenia się grupę za realizację zadania, projektu. Innym poważnym problemem są duże braki wiedzy i umiejętności studentów z zakresu przedmiotów ścisłych.

Wymagania w stosunku do żołnierzy i cywilów są zróżnicowane. Studenti cywilni są traktowani nieco łagodniej i zgodnie z procesem bolońskim. Żołnierze muszą dostosować się to rygorów określonych standardami MON. W niektórych przedmiotach wiedza weryfikowana jest w trybie 0–1, do skutku. Dobrym rozwiązaniem byłoby dostosowanie wymagań dla wszystkich studentów zgodnie ze standardami STANAG, które respektują odmienności związane ze specyfiką danego kraju, ale jednocześnie są próbą ujednoczenia systemu.

Uważa jednak, że studenci cywilni powinni kształcić się w AON. Dzięki kontaktom z uczelniami cywilnymi możliwa jest wymiana myśli naukowej. Zauważa również, że jeżeli uczelnia publiczna ma mniej niż 10 tys. studentów, jest nierentowna. Bez studentów cywilnych AON musiałaby zrezygnować z wielu aktywności, nie chce być tylko ośrodkiem kształcenia. Rozwiązania finansowe, niestety, powodują, że „środki przychodzą ze studentem”.

Pozytywnie wypowiada się również na temat tworzenia kursów w języku obcym, które są organizowane w AON, studia w języku obcym są, niestety, zbyt drogie.

Kwestie finansowe również utrudniają tworzenie studiów międzywydziałowych bądź studiów międzyuczelnianych, zauważa ekspert WBN:

– Współpracujemy z innymi uczelniami, np. Uniwersytetem Warszawskim, zatrudniając wykładowców, co umożliwia wymianę i poszerzenie wiedzy w danym zakresie. Niestety tworzenie bardziej elastycznych programów studiów, studiów międzyuczelnianych, ograniczone jest w pewnym stopniu Rozporządzeniem MNiSzW z dnia 9 lutego 2012 r. w sprawie trybu i sposobów ustalania wskaźników kosztochłonności dla poszczególnych kierunków studiów. W tym względzie mamy negatywne doświadczenia.

Należy również zwrócić uwagę na potrzebę regulacji prawnych dotyczących praw autorskich czy ochrony *know-how*, zważywszy, że wiele uczelni cywilnych państwowych i prywatnych otwierając kierunki bezpieczeństwa, przejmuje nasze wzorce i czerpie z naszych zasobów.

Ekspert ILiOP uważa, że podejście procesowe jest rozwiązaniem, które z pewnością usprawni działalność uczelni, wyeliminuje niedomagania omówione powyżej. Jeżeli opiszemy procesy poprawnie, będziemy mogli je usprawnić.

W odniesieniu do pytań piętnastego i szesnastego:

Ekspert ds. dydaktyki AON uważa, że powinno się korzystać ze wszystkich dobrych rozwiązań. Należy jednak uwzględnić kwestię czasową. Wdrożenie nowych radykalnie odmiennych rozwiązań wymaga czasu, dodatkowych środków finansowych, pokonania oporu przed zmianami wśród pracowników, co niekiedy wymagałoby zwolnienia wielu osób.

Rozwiązanie oparte na zarządzaniu procesowym w uczelni publicznej jest utrudnione. Należy liczyć się z postanowieniami senatu uczelni oraz wieloma ograniczeniami wynikającymi z różnych ustaw, w tym np. z ustawy o zamówieniach publicznych.

Według eksperta WBN AON zarządzanie procesami jest stopniowo wdrażane i przynosi oczekiwane wyniki. Zarządzanie ryzykiem, zarządzanie jakością procesu kształcenia ułatwia doskonalenie poszczególnych procesów. Przekłada się to na wysoki poziom kształcenia w Wydziale potwierdzony oceną wyróżniającą Polskiej Komisji Akredytacyjnej (jak w odpowiedzi na pytanie 14 powyżej).

Ekspert ILiOP uważa, że podejście procesowe jest rozwiązaniem, które z pewnością usprawni działalność uczelni, wyeliminuje niedomagania omówione powyżej. Jeżeli opiszemy procesy poprawnie, będziemy mogli je usprawnić (jak w odpowiedzi na pytanie 14 powyżej).

KWESTIONARIUSZ ANKIETY DLA STUDENTÓW – Wyniki analizy statystycznej

Załącznik zawiera przykłady opracowanych tabel i tabel surowych z wynikami analizy statystycznej i interpretacją otrzymanych wartości porównywanych zmiennych. Zamieszczono wyniki analiz, w których wykazano istotny i wysoce istotny związek między badanymi zmiennymi. Siłę związku wykazano współczynnikiem V Cramera. Informacje na temat braku istotnego związku między zmiennymi zamieszczono selektywnie, jeżeli były ważne dla celów analizy. Otrzymane dane posłużyły do formułowania wniosków dotyczących stanu edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności a także przyczyn obecnego stanu rzeczy i propozycji rozwiązań.

Tabela 1. Związek między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?” a rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy w trakcie studiów powtarzały się te same treści na dwóch różnych przedmiotach?”

Czy w trakcie studiów powtarzały się te same treści na dwóch różnych przedmiotach?	Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?		Razem
	tak	nie	
tak	141	16	157
% w kolumnie	87,04%	100,00%	
% w wierszu	89,81%	10,19%	
% ogółu	79,21%	8,99%	88,20%
nie	21	0	21
% w kolumnie	12,96%	0,00%	
% w wierszu	100,00%	0,00%	
% ogółu	11,80%	0,00%	11,80%
Razem	162	16	178
% ogółu	91,01%	8,99%	100,00%

Nie stwierdzono istotnego związku ($\chi^2 = 2,35$, $df = 1$, $p = 0,1252$) między rozkładem odpowiedzi na obydwa zadane pytania.

Tabela 2. Związek między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?” a rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy cele przedmiotu były jasno sprecyzowane?”

Czy cele przedmiotu były jasno sprecyzowane?	Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?		Razem
	tak	nie	
tak	120	6	126
% w kolumnie	74,07%	37,50%	
% w wierszu	95,24%	4,76%	
% ogółu	67,42%	3,37%	70,79%
nie	42	10	52
% w kolumnie	25,93%	62,50%	
% w wierszu	80,77%	19,23%	
% ogółu	23,60%	5,62%	29,21%
Razem	162	16	178
% ogółu	91,01%	8,99%	100,00%

Stwierdzono wysoce istotny związek ($\chi^2 = 7,73$, $df = 1$, $p = 0,0054$), czyli gdy zajęcia prowadził specjalista, to cel przedmiotu w większości był jasno sprecyzowany, a gdy zajęć nie prowadził specjalista, to w większości cele przedmiotu nie były jasno sprecyzowane. Dla takiego rozkładu odpowiedzi wartość współczynnika V Cramera wyniosła 0,2300403, co oznacza słabą siłę związku.

Tabela 3. Związek między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?” a rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy określone na wstępie cele zostały osiągnięte?”

Czy określone na wstępie cele zostały osiągnięte?	Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?		Razem
	tak	nie	
tak	49	0	49
% w kolumnie	30,43%	0,00%	
% w wierszu	100,00%	0,00%	
% ogółu	27,68%	0,00%	27,68%
częściowo	106	13	119
% w kolumnie	65,84%	81,25%	
% w wierszu	89,08%	10,92%	

% ogółu	59,89%	7,34%	67,23%
nie	6	3	9
% w kolumnie	3,73%	18,75%	
% w wierszu	66,67%	33,33%	
% ogółu	3,39%	1,69%	5,08%
Razem	161	16	177
% ogółu	90,96%	9,04%	100,00%

Stwierdzono wysoce istotny związek ($\chi^2 = 11,84$, $df = 2$, $p = 0,0027$), czyli gdy zajęcia prowadził specjalista, to cel przedmiotu w większości był częściowo zrealizowany, a spora część ankietowanych potwierdza, że był zrealizowany. Natomiast, gdy zajęć nie prowadził specjalista, to w większości cele były częściowo zrealizowane, natomiast nikt nie potwierdza, by były one zdecydowanie zrealizowane. Współczynnik V Cramera dla powyższego rozkładu licznosci przyjął wartość 0,1858362, co oznacza słabą siłę związku.

Tabela 4. Związek między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?” a rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy zajęcia, w których Pan/Pani uczestniczył/a były prowadzone zróżnicowanymi metodami (wykład, dyskusja, ćwiczenia)?”

Czy zajęcia, w których Pan/Pani uczestniczył/a były prowadzone zróżnicowanymi metodami (wykład, dyskusja, ćwiczenia)?	Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?		Razem
	tak	nie	
tak	139	10	149
% w kolumnie	86,34%	62,50%	
% w wierszu	93,29%	6,71%	
% ogółu	78,53%	5,65%	84,18%
nie	22	6	28
% w kolumnie	13,66%	37,50%	
% w wierszu	78,57%	21,43%	
% ogółu	12,43%	3,39%	15,82%
Razem	161	16	177
% ogółu	90,96%	9,04%	100,00%

Stwierdzono istotny związek ($\chi^2 = 4,55$, $df = 1$, $p = 0,0330$), czyli gdy zajęcia prowadził specjalista, to w większości ankietowani potwierdzają stosowanie zróżnicowanych metod, a gdy zajęć nie prowadził spe-

cialista, to odpowiedzi takich jest znacznie mniej, choć nadal są w większości. Dla rozkładu licznosci przedstawionego w tabeli współczynnik V Cramera wyniósł 0,1872938, co należy interpretować jako słabą siłę związku.

Tabela 5. Związek między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?” a rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy zaliczenia/egzaminacje z przedmiotów odbywały się w formie...”

Czy zaliczenia/egzaminacje z przedmiotów odbywały się w formie...		Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?		Razem
		tak	nie	
testów	0	8	2	10
	% w kolumnie	4,94%	12,50%	
	% w wierszu	80,00%	20,00%	
	% ogółu	4,49%	1,12%	5,62%
	1	154	14	168
	% w kolumnie	95,06%	87,50%	
	% w wierszu	91,67%	8,33%	
	% ogółu	86,52%	7,87%	94,38%
	Razem	162	16	178
% ogółu	91,01%	8,99%	100,00%	
prezentacji multi-medialnej	0	90	6	96
	% w kolumnie	55,56%	37,50%	
	% w wierszu	93,75%	6,25%	
	% ogółu	50,56%	3,37%	53,93%
	1	72	10	82
	% w kolumnie	44,44%	62,50%	
	% w wierszu	87,80%	12,20%	
	% ogółu	40,45%	5,62%	46,07%
	Razem	162	16	178
% ogółu	91,01%	8,99%	100,00%	
Czy zaliczenia/egzaminacje z przedmiotów odbywały się w formie...		Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?		Razem
		tak	nie	

pracy pismennej zaliczeniowej	0	46	5	51
	% w kolumnie	28,40%	31,25%	
	% w wierszu	90,20%	9,80%	
	% ogółu	25,84%	2,81%	28,65%
	1	116	11	127
	% w kolumnie	71,60%	68,75%	
	% w wierszu	91,34%	8,66%	
	% ogółu	65,17%	6,18%	71,35%
	Razem	162	16	178
	% ogółu	91,01%	8,99%	100,00%
egzaminu/ zaliczenia pismennego	0	18	4	22
	% w kolumnie	11,11%	25,00%	
	% w wierszu	81,82%	18,18%	
	% ogółu	10,11%	2,25%	12,36%
	1	144	12	156
	% w kolumnie	88,89%	75,00%	
	% w wierszu	92,31%	7,69%	
	% ogółu	80,90%	6,74%	87,64%
	Razem	162	16	178
	% ogółu	91,01%	8,99%	100,00%
Czy zaliczenia/egzaminy z przedmiotów odbywały się w formie...		Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?		Razem
		tak	nie	
egzaminu/ zaliczenia ustnego	0	47	4	51
	% w kolumnie	29,01%	25,00%	
	% w wierszu	92,16%	7,84%	
	% ogółu	26,40%	2,25%	28,65%
	1	115	12	127
	% w kolumnie	70,99%	75,00%	
	% w wierszu	90,55%	9,45%	
	% ogółu	64,61%	6,74%	71,35%
	Razem	162	16	178
	% ogółu	91,01%	8,99%	100,00%

pracy projektowej	0	100	10	110
	% w kolumnie	61,73%	62,50%	
	% w wierszu	90,91%	9,09%	
	% ogółu	56,18%	5,62%	61,80%
	1	62	6	68
	% w kolumnie	38,27%	37,50%	
	% w wierszu	91,18%	8,82%	
	% ogółu	34,83%	3,37%	38,20%
	Razem	162	16	178
% ogółu	91,01%	8,99%	100,00%	

W przypadku odpowiedzi „testów” nie stwierdzono istotnego związku ($\chi^2 = 0,48$, $df = 1$, $p = 0,4939$) z tym, czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny.

W przypadku odpowiedzi „prezentacji multimedialnej” nie stwierdzono istotnego związku ($\chi^2 = 1,25$, $df = 1$, $p = 0,2630$) z tym, czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny.

W przypadku odpowiedzi „pracy pisemnej zaliczeniowej” nie stwierdzono istotnego związku ($\chi^2 = 0,00$, $df = 1$, $p = 0,9610$) z tym, czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny.

W przypadku odpowiedzi „egzaminu/zaliczenia pisemnego” nie stwierdzono istotnego związku ($\chi^2 = 1,47$, $df = 1$, $p = 0,2254$) z tym, czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny.

W przypadku odpowiedzi „egzaminu/zaliczenia ustnego” nie stwierdzono istotnego związku ($\chi^2 = 0,00$, $df = 1$, $p = 0,9610$) z tym, czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny.

W przypadku odpowiedzi „pracy projektowej” nie stwierdzono istotnego związku ($\chi^2 = 0,04$, $df = 1$, $p = 0,8344$) z tym, czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny.

Reasumując, nie ma istotnego związku między tym, czy zajęcia prowadzi specjalista czy też nie a formą zaliczenia przedmiotu.

Tabela 6. Związek między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?” a rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy zaliczenia i egzaminy oceniały umiejętności i wiedzę określone przez cele?”

Czy zaliczenia i egzaminy oceniały umiejętności i wiedzę określone przez cele?	Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?		Razem
	tak	nie	
tak	118	3	121
% w kolumnie	72,84%	18,75%	
% w wierszu	97,52%	2,48%	
% ogółu	66,29%	1,69%	67,98%
nie	44	13	57
% w kolumnie	27,16%	81,25%	
% w wierszu	77,19%	22,81%	
% ogółu	24,72%	7,30%	32,02%
Razem	162	16	178
% ogółu	91,01%	8,99%	100,00%

Związek między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?” a rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy zaliczenia i egzaminy oceniały umiejętności i wiedzę określone przez cele?” był wysoce istotny ($\chi^2 = 17,16$, $df = 1$, $p < 0,0001$). Jeśli zajęcia prowadzone były przez specjalistę, to większość ankietowanych potwierdza, że zaliczenia i egzaminy oceniały umiejętności i wiedzę określone przez cele, a jeśli zajęć nie prowadził specjalista, to większość ankietowanych zaprzecza temu, by zaliczenia i egzaminy oceniały umiejętności i wiedzę określone przez cele. Obliczony dla przedstawionego rozkładu współczynnik V Cramera przyjął wartość 0,3315892, co oznacza umiarkowaną siłę związku pomiędzy zmiennymi.

Tabela 7. Związek między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy zaliczenia i egzaminy oceniały umiejętności i wiedzę określone przez cele?” a rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy cele przedmiotu były jasno sprecyzowane?”

Czy cele przedmiotu były jasno sprecyzowane?	Czy zaliczenia i egzaminy oceniały umiejętności i wiedzę określone przez cele?		Razem
	tak	nie	
tak	98	29	127
% w kolumnie	80,99%	50,00%	
% w wierszu	77,17%	22,83%	
% ogółu	54,75%	16,20%	70,95%
nie	23	29	52
% w kolumnie	19,01%	50,00%	
% w wierszu	44,23%	55,77%	
% ogółu	12,85%	16,20%	29,05%
Razem	121	58	179
% ogółu	67,60%	32,40%	100,00%

Stwierdzono wysoce istotną ($\chi^2 = 18,27$, $df = 1$, $p < 0,0001$) zależność między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy zaliczenia i egzaminy oceniały umiejętności i wiedzę określone przez cele?” a rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy cele przedmiotu były jasno sprecyzowane?”. Gdy cele przedmiotu były jasno sprecyzowane, to większość ankietowanych deklaruje, że zaliczenia i egzaminy oceniały umiejętności i wiedzę określone przez cele. Natomiast, jeśli ankietowani uważają, że cele nie były jasno sprecyzowane, to większości twierdzi, że zaliczenia i egzaminy nie oceniały umiejętności i wiedzy określonych przez cele. Współczynnik V Cramera przyjął dla rozkładu licznosci przedstawionego w tabeli wartość 0,319484. Wynik taki mówi o umiarkowanej sile związku pomiędzy analizowanymi zmiennymi.

Tabela 8. Związek między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy określone na wstępie cele zostały osiągnięte?” a rozkładem odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić Pana/Pani przyrost wiedzy i kompetencji w trakcie studiów”

Czy określone na wstępie cele zostały osiągnięte?	Proszę ocenić Pana/Pani przyrost wiedzy i kompetencji w trakcie studiów					Razem
	1	2	3	4	5	
tak	1	4	13	24	7	49
% w kolumnie	11,11%	18,18%	20,00%	38,71%	35,00%	
% w wierszu	2,04%	8,16%	26,53%	48,98%	14,29%	
% ogółu	0,56%	2,25%	7,30%	13,48%	3,93%	27,53%
częściowo	6	15	50	36	13	120
% w kolumnie	66,67%	68,18%	76,92%	58,06%	65,00%	
% w wierszu	5,00%	12,50%	41,67%	30,00%	10,83%	
% ogółu	3,37%	8,43%	28,09%	20,22%	7,30%	67,42%
nie	2	3	2	2	0	9
% w kolumnie	22,22%	13,64%	3,08%	3,23%	0,00%	
% w wierszu	22,22%	33,33%	22,22%	22,22%	0,00%	
% ogółu	1,12%	1,69%	1,12%	1,12%	0,00%	5,06%
Razem	9	22	65	62	20	178
% ogółu	5,06%	12,36%	36,52%	34,83%	11,24%	100,00%

Stwierdzono istotną ($\chi^2 = 18,21$, $df = 8$, $p = 0,0197$) zależność między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy określone na wstępie cele zostały osiągnięte?” a rozkładem odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić Pana/Pani przyrost wiedzy i kompetencji w trakcie studiów”. Jeśli cele były osiągnięte, to ocena przyrostu wiedzy jest wyższa. Dla zilustrowanego rozkładu odpowiedzi współczynnik V Cramera wyniósł 0,2261598, co świadczy o słabej sile związku.

Tabela 9. Związek między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy wybrałby Pan/Pani studia w tej uczelni ponownie lub kontynuował/a?” a rozkładem odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić Pana/Pani przyrost wiedzy i kompetencji w trakcie studiów”

Proszę ocenić Pana/Pani przyrost wiedzy i kompetencji w trakcie studiów	Czy wybrałby Pan/Pani studia w tej uczelni ponownie lub kontynuował/a?		Razem
	tak	nie	
1	3	6	9
% w kolumnie	2,65%	9,38%	
% w wierszu	33,33%	66,67%	
% ogółu	1,69%	3,39%	5,08%
2	7	14	21
% w kolumnie	6,19%	21,88%	
% w wierszu	33,33%	66,67%	
% ogółu	3,95%	7,91%	11,86%
3	32	33	65
% w kolumnie	28,32%	51,56%	
% w wierszu	49,23%	50,77%	
% ogółu	18,08%	18,64%	36,72%
4	53	9	62
% w kolumnie	46,90%	14,06%	
% w wierszu	85,48%	14,52%	
% ogółu	29,94%	5,08%	35,03%
5	18	2	20
% w kolumnie	15,93%	3,13%	
% w wierszu	90,00%	10,00%	
% ogółu	10,17%	1,13%	11,30%
Razem	113	64	177
% ogółu	63,84%	36,16%	100,00%

Związek między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy wybrałby Pan/Pani studia w tej uczelni ponownie lub kontynuował/a?” a rozkładem odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić Pana/Pani przyrost wiedzy i kompetencji w trakcie studiów” był wysoce istotny ($\chi^2 = 36,61$, $df = 4$, $p < 0,0001$). Obliczony dla otrzymanego rozkładu liczności odpowiedzi współczynnik V Cramera wyniósł 0,4548279, co należy interpretować jako umiarkowaną siłę związku.

Tabela 10. Związek między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Które z podanych poniżej czynników zdecydowały o Pana/Pani wyborze studiów w uczelni?” a rozkładem odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić Pana/Pani przyrost wiedzy i kompetencji w trakcie studiów”

Proszę ocenić Pana/Pani przyrost wiedzy i kompetencji w trakcie studiów	Które z podanych poniżej czynników zdecydowały o Pana/Pani wyborze studiów w uczelni?											
	wysoki poziom nauczania		łatwość znalezienia pracy po ukończeniu studiów		gwarancja i stabilność pracy		pozycja uczelni w rankingach		opinie znajomych o uczelni		koszty związane z nauką	
	nie	tak	nie	tak	nie	tak	nie	tak	nie	tak	nie	tak
1	9	0	9	0	9	0	7	2	7	2	7	2
% w kolumnie	6,08%	0,00%	5,81%	0,00%	6,12%	0,00%	4,93%	5,41%	6,03%	3,23%	5,38%	4,08%
% w wierszu	100,0%	0,00%	100,0%	0,00%	100,0%	0,00%	77,78%	22,22%	77,78%	22,22%	77,78%	22,22%
% ogółu	5,03%	0,00%	5,03%	0,00%	5,03%	0,00%	3,91%	1,12%	3,91%	1,12%	3,91%	1,12%
2	21	1	21	1	20	2	18	4	18	4	16	6
% w kolumnie	14,19%	3,23%	13,55%	4,17%	13,61%	6,25%	12,68%	10,81%	15,52%	6,45%	12,31%	12,24%
% w wierszu	95,45%	4,55%	95,45%	4,55%	90,91%	9,09%	81,82%	18,18%	81,82%	18,18%	72,73%	27,27%
% ogółu	11,73%	0,56%	11,73%	0,56%	11,17%	1,12%	10,06%	2,23%	10,06%	2,23%	8,94%	3,35%
3	60	6	59	7	57	9	53	13	42	24	50	16
% w kolumnie	40,54%	19,35%	38,06%	29,17%	38,78%	28,13%	37,32%	35,14%	36,21%	38,71%	38,46%	32,65%
% w wierszu	90,91%	9,09%	89,39%	10,61%	86,36%	13,64%	80,30%	19,70%	63,64%	36,36%	75,76%	24,24%
% ogółu	33,52%	3,35%	32,96%	3,91%	31,84%	5,03%	29,61%	7,26%	23,46%	13,41%	27,93%	8,94%

Proszę ocenić Pana/Pani przyrost wiedzy i kompetencji w trakcie studiów	Które z podanych poniżej czynników zadecydowały o Pana/Pani wyborze studiów w uczelni?												
	wysoki poziom nauczania		łatwość znalezienia pracy po ukończeniu studiów		gwarancja i stabilność pracy		pozycja uczelni w rankingach		opinie znajomych o uczelni		koszty związane z nauką		
	nie	tak	nie	tak	nie	tak	nie	tak	nie	tak	nie	tak	
4	44	18	49	13	16	46	14	48	14	36	25	42	20
% w kolumnie	29,73%	58,06%	31,61%	54,17%	31,29%	50,00%	33,80%	37,84%	37,84%	31,03%	40,32%	32,31%	40,82%
% w wierszu	70,97%	29,03%	79,03%	20,97%	74,19%	25,81%	77,42%	22,58%	22,58%	58,06%	40,32%	67,74%	32,26%
% ogółu	24,58%	10,06%	27,37%	7,26%	25,70%	8,94%	26,82%	7,82%	7,82%	20,11%	13,97%	23,46%	11,17%
5	14	6	17	3	5	15	4	16	4	13	7	15	5
% w kolumnie	9,46%	19,35%	10,97%	12,50%	10,20%	15,63%	11,27%	10,81%	10,81%	11,21%	11,29%	11,54%	10,20%
% w wierszu	70,00%	30,00%	85,00%	15,00%	75,00%	25,00%	80,00%	20,00%	20,00%	65,00%	35,00%	75,00%	25,00%
% ogółu	7,82%	3,35%	9,50%	1,68%	8,38%	2,79%	8,94%	2,23%	2,23%	7,26%	3,91%	8,38%	2,79%
Razem	148	31	155	24	147	32	142	142	37	116	62	130	49
% ogółu	82,68%	17,32%	86,59%	13,41%	82,12%	17,88%	79,33%	20,67%	20,67%	64,80%	34,64%	72,63%	27,37%

Proszę ocenić Pana/Pani przyrost wiedzy i kompetencji w trakcie studiów	Które z podanych poniżej czynników zdecydowały o Pana/Pani wyborze studiów w uczelni?												
	możliwość wyjazdu na stypendium zagraniczne		opinie na temat uczelni z innych źródeł		uczestnictwo w życiu studenckim		możliwość pogodzenia studiów z pracą zawodową		łatwość dostania się na studia		inne		
	nie	tak	nie	tak	nie	tak	nie	tak	nie	tak	nie	tak	
1	8	1	7	2	8	1	6	3	3	6	3	9	0
% w kolumnie	5,19%	4,00%	5,69%	3,57%	5,37%	3,33%	4,88%	5,36%	4,38%	7,14%	7,14%	5,77%	0,00%
% w wierszu	88,89%	11,11%	77,78%	22,22%	88,89%	11,11%	66,67%	33,33%	66,67%	33,33%	33,33%	100,00%	0,00%
% ogółu	4,47%	0,56%	3,91%	1,12%	4,47%	0,56%	3,35%	1,68%	3,35%	1,68%	1,68%	5,03%	0,00%
2	19	3	17	5	18	4	19	3	16	6	6	20	2
% w kolumnie	12,34%	12,00%	13,82%	8,93%	12,08%	13,33%	15,45%	5,36%	11,68%	14,29%	14,29%	12,82%	8,70%
% w wierszu	86,36%	13,64%	77,27%	22,73%	81,82%	18,18%	86,36%	13,64%	72,73%	27,27%	27,27%	90,91%	9,09%
% ogółu	10,61%	1,68%	9,50%	2,79%	10,06%	2,23%	10,61%	1,68%	8,94%	3,35%	3,35%	11,17%	1,12%
3	58	8	41	25	55	11	50	16	51	15	15	55	11
% w kolumnie	37,66%	32,00%	33,33%	44,64%	36,91%	36,67%	40,65%	28,57%	37,23%	35,71%	35,71%	35,26%	47,83%
% w wierszu	87,88%	12,12%	62,12%	37,88%	83,33%	16,67%	75,76%	24,24%	77,27%	22,73%	22,73%	83,33%	16,67%
% ogółu	32,40%	4,47%	22,91%	13,97%	30,73%	6,15%	27,93%	8,94%	28,49%	8,38%	8,38%	30,73%	6,15%

Proszę ocenić Pana/Pani przyrost wiedzy i kompetencji w trakcie studiów	Które z podanych poniżej czynników zadecydowały o Pana/Pani wyborze studiów w uczelni?													
	możliwość wyjazdu na stypendium zagraniczne		opinie na temat uczelni z innych źródeł		uczestnictwo w życiu studentckim		możliwość pogodzenia studiów z pracą zawodową		łatwość dostania się na studia		inne			
	nie	tak	nie	tak	nie	tak	nie	tak	nie	tak	nie	tak		
4	51	11	43	19	50	12	38	24	48	14	55	7		
% w kolumnie	33,12%	44,00%	34,96%	33,93%	33,56%	40,00%	30,89%	42,86%	35,04%	33,33%	35,26%	30,43%		
% w wierszu	82,26%	17,74%	69,35%	30,65%	80,65%	19,35%	61,29%	38,71%	77,42%	22,58%	88,71%	11,29%		
% ogółu	28,49%	6,15%	24,02%	10,61%	27,93%	6,70%	21,23%	13,41%	26,82%	7,82%	30,73%	3,91%		
5	18	2	15	5	18	2	10	10	16	4	17	3		
% w kolumnie	11,69%	8,00%	12,20%	8,93%	12,08%	6,67%	8,13%	17,86%	11,68%	9,52%	10,90%	13,04%		
% w wierszu	90,00%	10,00%	75,00%	25,00%	90,00%	10,00%	50,00%	50,00%	80,00%	20,00%	85,00%	15,00%		
% ogółu	10,06%	1,12%	8,38%	2,79%	10,06%	1,12%	5,59%	5,59%	8,94%	2,23%	9,50%	1,68%		
Razem	154	25	123	56	149	30	123	56	137	42	156	23		
% ogółu	86,03%	13,97%	68,72%	31,28%	83,24%	16,76%	68,72%	31,28%	76,54%	23,46%	87,15%	12,85%		

W przypadku odpowiedzi „wysoki poziom nauczania” stwierdzono wysoce istotną zależność ($\chi^2 = 15,70$, $df = 4$, $p = 0,0034$) z oceną przyrostu wiedzy, czyli osoby potwierdzają, że wysoki poziom nauczania wskazuje również na wyższy poziom zdobytej wiedzy. Współczynnik V Cramera dla rozkładu licznosci wskazań w zestawieniu tych dwóch zmiennych wyniósł 0,2961509, co świadczy o słabej sile związku.

W przypadku odpowiedzi „łatwość znalezienia pracy po ukończeniu studiów” nie stwierdzono istotnej zależności ($\chi^2 = 6,42$, $df = 4$, $p = 0,1697$) z oceną przyrostu wiedzy.

W przypadku odpowiedzi „gwarancja i stabilność pracy” nie stwierdzono istotnej zależności ($\chi^2 = 7,27$, $df = 4$, $p = 0,1223$) z oceną przyrostu wiedzy.

W przypadku odpowiedzi „pozycja uczelni w rankingach” nie stwierdzono istotnej zależności ($\chi^2 = 0,28$, $df = 4$, $p = 0,9912$) z oceną przyrostu wiedzy.

W przypadku odpowiedzi „opinie znajomych o uczelni” nie stwierdzono istotnej zależności ($\chi^2 = 6,31$, $df = 4$, $p = 0,6127$) z oceną przyrostu wiedzy.

W przypadku odpowiedzi „koszty związane z nauką” nie stwierdzono istotnej zależności ($\chi^2 = 1,25$, $df = 4$, $p = 0,8704$) z oceną przyrostu wiedzy.

W przypadku odpowiedzi „możliwość wyjazdu na stypendium zagraniczne” nie stwierdzono istotnej zależności ($\chi^2 = 1,25$, $df = 4$, $p = 0,8702$) z oceną przyrostu wiedzy.

W przypadku odpowiedzi „opinie na temat uczelni z innych źródeł” nie stwierdzono istotnej zależności ($\chi^2 = 2,81$, $df = 4$, $p = 0,5905$) z oceną przyrostu wiedzy.

W przypadku odpowiedzi „uczestnictwo w życiu studenckim” nie stwierdzono istotnej zależności ($\chi^2 = 1,19$, $df = 4$, $p = 0,8793$) z oceną przyrostu wiedzy.

W przypadku odpowiedzi „możliwość pogodzenia studiów z pracą zawodową” stwierdzono istotną zależność ($\chi^2 = 9,58$, $df = 4$, $p = 0,0482$) z oceną przyrostu wiedzy. Czyli osoby potwierdzające możliwość pogodzenia studiów z pracą zawodową wskazują również na wyższy poziom zdobytej wiedzy. Współczynnik V Cramera dla otrzymanego rozkładu wskazań wyniósł 0,2312975, którą to wartość interpretować należy jako słaby związek.

W przypadku odpowiedzi „łatwość dostania się na studia” nie stwierdzono istotnej zależności ($\chi^2 = 0,85$, $df = 4$, $p = 0,9321$) z oceną przyrostu wiedzy.

W przypadku odpowiedzi „inne” nie stwierdzono istotnej zależności ($\chi^2 = 2,68$, $df = 4$, $p = 0,6126$) z oceną przyrostu wiedzy.

Tabela 11. Związek między rozkładem odpowiedzi na pytanie, „Które z podanych poniżej czynników zdecydowały o Pana/Pani wyborze studiów w uczelni?” a rozkładem odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić Pana/Pani przyrost wiedzy i kompetencji w trakcie studiów”

	Które z podanych rozwiązań są skuteczne, by proponować zmiany w uczelni?																	
	Samorząd studencki			ankiety			możliwość bezpośredniego kontaktu z władzami uczelni			instytucja „Męza zaufania”			Wydziałowy Zespół ds. Jakości Kształcenia			inne		
	chi ²	df	p	chi ²	df	p	chi ²	df	p	chi ²	df	p	chi ²	df	p	chi ²	df	p
Proszę podać usprawnienia procesów wprowadzone w uczelni w okresie, w którym Pan/Pani odbywa studia	0,95	1	0,3300	1,32	1	0,2499	0,67	1	0,4144	0,05	1	0,8159	0,01	1	0,9087	0,50	1	0,4809
Rozszerzono ofertę kursów/przedmiotów do wyboru																		
Rozszerzono ofertę kursów na platformie ADL	1,17	1	0,279	0,26	1	0,6075	0,65	1	0,4194	0,12	1	0,7281	3,25	1	0,0716	0,21	1	0,6453
Wprowadzono lub udoskonalamo indeks elektroniczny	0,03	1	0,8605	4,11	1	0,0527	0,61	1	0,4357	0,33	1	0,5662	1,41	1	0,2356	0,76	1	0,3835
Wprowadzono lub udoskonalamo wirtualną czytelnię/wyżyczalnię z całodobowym dostępem	0,16	1	0,6863	0,00	1	0,9466	1,69	1	0,1933	0,10	1	0,7457	0,31	1	0,5788	0,18	1	0,6728
Inne	0,01	1	0,9370	0,37	1	0,5408	1,45	1	0,2285	0,22	1	0,6391	0,06	1	0,8080	1,31	1	0,2524

Nie stwierdzono istotnych ($p > 0,05$) związków między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Które z podanych poniżej czynników zadecydowały o Pana/Pani wyborze studiów w uczelni?” a rozkładem odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić Pana/Pani przyrost wiedzy i kompetencji w trakcie studiów”.

Tabela 12. Związek między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić wykorzystanie wymienionych zasobów w procesie kształcenia na podstawie własnych doświadczeń?” a rozkładem odpowiedzi na pytanie „Które z podanych propozycji pozwolą lepiej gospodarować zasobami na potrzeby edukacji”

Które z podanych propozycji pozwolą lepiej gospodarować zasobami na potrzeby edukacji?	Proszę ocenić wykorzystanie wymienionych zasobów w procesie kształcenia na podstawie własnych doświadczeń								
	Baza noclegowa			Dostępność sprzętu komputerowego			Dostępność zasobów bibliotecznych		
	chi ²	df	p	chi ²	df	p	chi ²	df	p
wirtualna wypożyczalnia/ czytelnia z dostępem do materiałów online (forma e-booków)	0,90	4	0,9243	5,66	4	0,2261	4,74	4	0,3152
Usprawnienie funkcji self-service (kioski) – Wirtualny Dziekanat (indeks elektroniczny, legitymacja elektroniczna, organizacja planów zajęć)	8,91	4	0,0633	0,99	4	0,9114	9,26	4	0,0548
wprowadzenie rezerwacji zakwaterowania i opłat online	0,80	4	0,9383	3,35	4	0,5004	4,55	4	0,3362
kontrola terminowości opłat	5,55	4	0,2351	4,44	4	0,3491	2,58	4	0,6306

Nie stwierdzono istotnych ($p > 0, 05$) związków między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić wykorzystanie wymienionych zasobów w procesie kształcenia na podstawie własnych doświadczeń?” a rozkładem odpowiedzi na pytanie „Które z podanych propozycji pozwolą lepiej gospodarować zasobami na potrzeby edukacji”.

Tabela 13. Związek między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić wsparcie administracyjne procesu kształcenia, zaznaczając wybraną odpowiedź w polu tabeli” a rozkładem odpowiedzi na pytanie „Które z podanych propozycji pozwolą lepiej gospodarować zasobami na potrzeby edukacji?”

	Proszę ocenić wsparcie administracyjne procesu kształcenia, zaznaczając wybraną odpowiedź w polu tabeli														
	Otrzymywanie aktualnych informacji z dziekanatu dotyczących indywidualnej ścieżki kształcenia		Możliwość załatwienia spraw administracyjnych w dogodnych godzinach		Wirtualny Dziekanat: zawiera wszystkie niezbędne informacje		Wirtualny Dziekanat: informacje są aktualizowane na bieżąco		Wirtualny Dziekanat: awarie i przerwy są szybko i skutecznie usuwane						
Które z podanych propozycji pozwolą lepiej gospodarować zasobami na potrzeby edukacji?	chi ²	p	chi ²	df	p	chi ²	df	p	chi ²	df	p	chi ²	df	p	
wirtualna wypożyczalnia/ czytelnia z dostępem do materiałów online (forma e-booków)	0,94	1	0,3324	0,14	1	0,7063	0,25	1	0,6172	0,01	1	0,9288	0,07	1	0,7963
usprawnienie funkcji self-service (kioski) – Wirtualny Dziekanat (indeks elektroniczny, legitymacja elektroniczna, organizacja planów zajęć)	2,80	1	0,0902	0,21	1	0,6461	3,34	1	0,0677	0,15	1	0,6995	1,60	1	0,2056
wprowadzenie rezerwacji zakwaterowania i opłat online	0,01	1	0,9025	0,07	1	0,7978	0,02	1	0,8925	0,01	1	0,9146	1,45	1	0,2283
kontrola terminowości opłat	0,89	1	0,3446	0,02	1	0,8837	1,91	1	0,1674	3,33	1	0,0679	2,79	1	0,0946

Nie stwierdzono istotnych ($p > 0,05$) związków między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Proszę ocenić wsparcie administracyjne procesu kształcenia, zaznaczając wybraną odpowiedź w polu tabeli” a rozkładem odpowiedzi na pytanie „Które z podanych propozycji pozwolą lepiej gospodarować zasobami na potrzeby edukacji”.

Tabela 14. Związek między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy przekazywane treści ogólne jak i specjalistyczne są...” a rozkładem odpowiedzi na pytanie „Które z wymienionych działań powinny być uwzględnione przy usprawnianiu procesu kształcenia?”

	aktualne		dostosowane do kierunku		przestarzałe		przepełnione teorią		mało przydatne		mało praktyczne						
	chi ²	p	chi ²	p	chi ²	p	chi ²	p	chi ²	p	chi ²	p					
eliminację zbieżności lub braku korelacji treści na poszczególnych przedmiotach	1,94	1	0,38	1	0,60	1	0,4387	6,78	1	0,0092	0,30	1	0,5849	5,91	1	0,0151	
monitorowanie przekazywanych treści, ich aktualności i zgodności z programem studiów	0,02	1	0,8836	1	0,7370	0,00	1	0,9452	0,26	1	0,6074	0,05	1	0,8185	1,39	1	0,2387
monitorowanie różnorodności form zajęć i zaliczeń/ egzaminów	0,37	1	0,5449	1	0,2895	0,03	1	0,8632	3,24	1	0,0720	0,24	1	0,6261	3,23	1	0,0721

Związek między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy przekazywane treści ogólne jak i specjalistyczne są...” a rozkładem odpowiedzi na pytanie „Które z wymienionych działań powinny być uwzględnione przy usprawnianiu procesu kształcenia?” stwierdzono w dwóch przypadkach przedstawionych poniżej.

Tabela 14a. Związek między odpowiedzią „eliminację zbieżności lub braku korelacji treści na poszczególnych przedmiotach” i odpowiedzią „przepełnione teorią”

Eliminację...	Przepełnione teorią:		Razem
	nie	tak	
nie	52	25	77
% w kolumnie	51,49%	32,05%	
% w wierszu	67,53%	32,47%	
% ogółu	29,05%	13,97%	43,02%
tak	49	53	102
% w kolumnie	48,51%	67,95%	
% w wierszu	48,04%	51,96%	
% ogółu	27,37%	29,61%	56,98%
Razem	101	78	179
% ogółu	56,42%	43,58%	100,00%

Związek między odpowiedzią „eliminację zbieżności lub braku korelacji treści na poszczególnych przedmiotach” i odpowiedzią „przepełnione teorią” jest wysoce istotny ($\chi^2 = 6,78$, $df = 1$, $p = 0,0092$). Osoby twierdzące, że przekazywane treści ogólne jak i specjalistyczne są przeładowane teorią jednocześnie w większości wskazują na potrzebę eliminacji zbieżności lub braku korelacji treści na poszczególnych przedmiotach. W grupie, która nie wskazuje na przeładowanie teorią jednocześnie większość nie wskazuje na potrzebę eliminacji zbieżności lub braku korelacji treści na poszczególnych przedmiotach. Dla otrzymanego rozkładu współczynnik V Cramera przyjął wartość 0,1946354, co oznacza słabą siłę związku.

Tabela 14b. Związek między odpowiedzią „eliminację zbieżności lub braku korelacji treści na poszczególnych przedmiotach” i odpowiedzią „mało praktyczne.”

Eliminację...	Mało praktyczne:		Razem
	nie	tak	
nie	67	10	77
% w kolumnie	48,20%	25,00%	
% w wierszu	87,01%	12,99%	
% ogółu	37,43%	5,59%	43,02%
tak	72	30	102
% w kolumnie	51,80%	75,00%	
% w wierszu	70,59%	29,41%	
% ogółu	40,22%	16,76%	56,98%
Razem	139	40	179
% ogółu	77,65%	22,35%	100,00%

Związek między odpowiedzią „eliminację zbieżności lub braku korelacji treści na poszczególnych przedmiotach” i odpowiedzią „mało praktyczne.” jest istotny ($\chi^2 = 5,91$, $df = 1$, $p = 0,0151$) Osoby twierdzące, że przekazywane treści ogólne jak i specjalistyczne są mało praktyczne jednocześnie w większości wskazują na potrzebę eliminacji zbieżności lub braku korelacji treści na poszczególnych przedmiotach. W grupie, która nie wskazuje na małą praktyczność, jednocześnie niewiele ponad połowa osób wskazuje na potrzebę eliminacji zbieżności lub braku korelacji treści na poszczególnych przedmiotach. Współczynnik V Cramera o wartości 0,1952122 świadczy o słabej sile związku pomiędzy opisywanymi zmiennymi.

Tabela 16. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?” a pytaniem „Czy treści były aktualne?”

9 Czy treści były aktualne?	5a Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?		Razem
	tak	nie	
tak	78	2	80
% w kolumnie	48,15%	12,50%	
% w wierszu	97,50%	2,50%	
% ogółu	43,82%	1,12%	44,94%
nie	84	14	98
% w kolumnie	51,85%	87,50%	
% w wierszu	85,71%	14,29%	
% ogółu	47,19%	7,87%	55,06%
Razem	162	16	178
% ogółu	91,01%	8,99%	

Statystyka chi-kwadrat	7,478472
Stopnie swobody	1
Wartość p	0,006244

Zachodzi wysoce istotna zależność ($\chi^2 = 7,478472$, $df = 1$, $p = 0,006244$) między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?” a pytaniem „Czy treści były aktualne?”. Studenci potwierdzający, że zajęcia prowadzone były przez specjalistów, również potwierdzają aktualność treści. Wartość współczynnika V Cramera równa 0,2049729 świadczy o słabej sile związku między analizowanymi zmiennymi.

Tabela 17. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?” a pytaniem „Czy treści były dostosowane do kierunku?”

9 Czy treści były dostosowane do kierunku?	5a Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?		Razem
	tak	nie	
tak	96	4	100
% w kolumnie	59,26%	25,00%	
% w wierszu	96,00%	4,00%	
% ogółu	53,93%	2,25%	56,18%
nie	66	12	78
% w kolumnie	40,74%	75,00%	
% w wierszu	84,62%	15,38%	
% ogółu	37,08%	6,74%	43,82%
Razem	162	16	178
% ogółu	91,01%	8,99%	

Statystyka chi-kwadrat	6,942507
Stopnie swobody	1
Wartość p	0,008417

Zachodzi wysoce istotna zależność między odpowiedzią na pytanie „Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?” a odpowiedzią na pytanie „Czy treści były dostosowane do kierunku?” ($\chi^2 = 6,942507$, $df = 1$, $p = 0,008417$). Studenci potwierdzający, że zajęcia prowadzone były przez specjalistów, uważają również, że treści były dostosowane do kierunku. Współczynnik V Cramera przyjął dla otrzymanego rozkładu wartość 0,1974914, co należy interpretować jako słabą siłę związku.

Tabela 18. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?” a pytaniem „Czy treści były przestarzałe?”

9 Czy treści były przestarzałe?	5a Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?		Razem
	tak	nie	
tak	4	7	11
% w kolumnie	2,47%	43,75%	
% w wierszu	36,36%	63,64%	
% ogółu	2,25%	3,93%	6,18%
nie	158	9	167
% w kolumnie	97,53%	56,25%	
% w wierszu	94,61%	5,39%	
% ogółu	88,76%	5,06%	93,82%
Razem	162	16	178
% ogółu	91,01%	8,99%	

Statystyka chi-kwadrat	42,799964
Stopnie swobody	1
Wartość p	<0.000001

Zachodzi wysoce istotna zależność ($\chi^2 = 42,799964$, $df = 1$, $p < 0,000001$). Studenci, którzy potwierdzają, że zajęcia były prowadzone przez specjalistów, twierdzą również, że były przestarzałe. Współczynnik V Cramera przyjął dla uzyskanego rozkładu wartość 0,4903562, co oznacza umiarkowaną siłę związku pomiędzy zmiennymi.

Tabela 18b. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?” a pytaniem „Czy treści były przepełnione teorią?”

9 Czy treści były przepełnione teorią?	5a Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?		Razem
	tak	nie	
tak	69	8	77
% w kolumnie	42,59%	50,00%	
% w wierszu	89,61%	10,39%	
% ogółu	38,76%	4,49%	43,26%
nie	93	8	101
% w kolumnie	57,41%	50,00%	
% w wierszu	92,08%	7,92%	
% ogółu	52,25%	4,49%	56,74%
Razem	162	16	178
% ogółu	91,01%	8,99%	

Statystyka chi-kwadrat	0,325518
Stopnie swobody	1
Wartość p	0,56831

Nie zachodzi istotna zależność ($\chi^2 = 0,325518$, $df = 1$, $p = 0,56831$) między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?” a pytaniem „Czy treści były przepełnione teorią?”.

Tabela 19. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?” a pytaniem „Czy treści były mało przydatne?”

9 Czy treści były mało przydatne?	5a Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?		Razem
	tak	nie	
tak	17	8	25
% w kolumnie	10,49%	50,00%	
% w wierszu	68,00%	32,00%	
% ogółu	9,55%	4,49%	14,04%
nie	145	8	153
% w kolumnie	89,51%	50,00%	
% w wierszu	94,77%	5,23%	
% ogółu	81,46%	4,49%	85,96%
Razem	162	16	178
% ogółu	91,01%	8,99%	

Statystyka chi-kwadrat	18,825802
Stopnie swobody	1
Wartość p	0,000014

Zachodzi wysoce istotna zależność ($\chi^2 = 18,825802$, $df = 1$, $p = 0,000014$) między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?” a pytaniem „Czy treści były mało przydatne?”. Studenci, którzy twierdzili, że zajęcia są prowadzone przez specjalistów, twierdzili również, że treści są mało przydatne. Wartość współczynnika V Cramera na poziomie 0,3252121 świadczy o umiarkowanej sile związku.

Tabela 20. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?” a pytaniem „Czy treści były mało praktyczne?”

9 Czy treści były mało praktyczne?	5a Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?		Razem
	tak	nie	
tak	35	5	40
% w kolumnie	21,60%	31,25%	
% w wierszu	87,50%	12,50%	
% ogółu	19,66%	2,81%	22,47%
nie	127	11	138
% w kolumnie	78,40%	68,75%	
% w wierszu	92,03%	7,97%	
% ogółu	71,35%	6,18%	77,53%
Razem	162	16	178
% ogółu	91,01%	8,99%	

Statystyka chi-kwadrat	0,777546
Stopnie swobody	1
Wartość p	0,377893

Nie zachodzi istotna zależność ($\chi^2 = 0,777546$, $df = 1$, $p = 0,377893$) między rozkładem odpowiedzi na pytanie „Czy zajęcia były prowadzone przez specjalistów z danej dziedziny?” a pytaniem „Czy treści były mało praktyczne?”.

Tabela 21. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy odbyte praktyki były przydatne?” a oceną przyrostu wiedzy i kompetencji w trakcie studiów

18 Ocena przyrostu wiedzy i kompetencji w trakcie studiów	17 Czy odbyte praktyki były przydatne?					Razem
	1	2	3	4	5	
1	7	0	2	0	0	9
% w kolumnie	15,56%	0,00%	4,35%	0,00%	0,00%	
% w wierszu	77,78%	0,00%	22,22%	0,00%	0,00%	
% ogółu	4,07%	0,00%	1,16%	0,00%	0,00%	5,23%
2	12	4	3	2	1	22
% w kolumnie	26,67%	16,67%	6,52%	7,14%	3,45%	
% w wierszu	54,55%	18,18%	13,64%	9,09%	4,55%	
% ogółu	6,98%	2,33%	1,74%	1,16%	0,58%	12,79%
3	15	14	22	9	4	64
% w kolumnie	33,33%	58,33%	47,83%	32,14%	13,79%	
% w wierszu	23,44%	21,88%	34,38%	14,06%	6,25%	
% ogółu	8,72%	8,14%	12,79%	5,23%	2,33%	37,21%
4	7	5	18	16	13	59
% w kolumnie	15,56%	20,83%	39,13%	57,14%	44,83%	
% w wierszu	11,86%	8,47%	30,51%	27,12%	22,03%	
% ogółu	4,07%	2,91%	10,47%	9,30%	7,56%	34,30%
5	4	1	1	1	11	18
% w kolumnie	8,89%	4,17%	2,17%	3,57%	37,93%	
% w wierszu	22,22%	5,56%	5,56%	5,56%	61,11%	
% ogółu	2,33%	0,58%	0,58%	0,58%	6,40%	10,47%
Razem	45	24	46	28	29	172
% ogółu	26,16%	13,95%	26,74%	16,28%	16,86%	

Statystyka chi-kwadrat	71,139737
Stopnie swobody	16
Wartość p	<0.000001

Zachodzi wysoce istotna zależność pomiędzy rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy odbyte praktyki były przydatne?” a oceną przyrostu wiedzy i kompetencji w trakcie studiów ($\chi^2 = 71,139737$, $df = 16$, $p = < 0,000001$). O umiarkowanej sile związku świadczy wartość współczynnika V Cramera na poziomie 0,3215599.

Zależność monotoniczna (r Spearmana)	
Zależność monotoniczna Spearmana	
Czas analizy	0,07 sek.
Analizowane zmienne	18,;17,
Liczność – braki danych	7
Poziom istotności	0,05
Liczność – ilość par	172
r	0,459182
Błąd dla r	0,068133
-95% CI dla współczynnika r	0,328402
+95% CI dla współczynnika r	0,572687
Statystyka t dla r	6,739518
Stopnie swobody	170
Wartość p	<0.000001

Między 17 i 18 można policzyć korelację, która jest przeciętna ($r = 0,459182$), ale wysoce istotna ($p < 0,0001$), czyli gdy ocena jednej skali rośnie, to drugiej też rośnie. Studenci, którzy ocenili nisko praktyki studenckie, również nisko ocenili przyrost wiedzy i kompetencji; jeżeli lepiej oceniali praktyki, również lepszą ocenę przypisywali przyrostowi wiedzy i kompetencji.

Metody

Analizy wyników przeprowadzono za pomocą pakietu statystycznego PQStat ver. 1.

Związki między rozkładami odpowiedzi na pytania ankiety przedstawiono w tabelach oraz analizowano testem zależności χ^2 , stosując również poprawkę Yatesa.

Za istotne przyjęto prawdopodobieństwo testowe na poziomie $p < 0,05$, a za wysoce istotne przyjęto prawdopodobieństwo testowe na poziomie $p < 0,01$. Siłę związku między zmiennymi obliczono za pomocą współczynnika V Cramera.

KWESTIONARIUSZ WYWIADU Z EKSPERTAMI

Obecnie wiele uwagi poświęca się problemowi edukacji (również w zakresie bezpieczeństwa i obronności) w mediach, na łamach prasy, w literaturze. Trwa także ożywiona dyskusja na ten temat w kołach ekspertów. Zdecydowałam więc podjąć badania stanu tej edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności w uczelniach wyższych w celu weryfikacji ogólnie panujących opinii i poglądów. Uzyskane wyniki posłużą sformułowaniu propozycji praktycznych rozwiązań w celu doskonalenia tej edukacji. Wierzę, że Pana/Pani uwagi będą stanowić ważną wskazówkę i niezbędną pomoc w sformułowaniu kluczowych wniosków.

Bardzo proszę wyrazić własne zdanie na temat działalności uczelni w podanych obszarach i wskazać elementy, które można usprawnić.

1. Jak rozwijają się współpraca międzynarodowa i kontakty uczelni z przemysłem?

Bardzo proszę rozważyć również takie kwestie, jak:

- produktywność naukowa
- wspólne projekty, wdrożenia, patenty
- mobilność kadry naukowej
- stopień umiędzynarodowienia studiów
- spójność systemu kształcenia z systemem UE

2. Czy programy studiów regulowane rozporządzeniami są dostosowane do potrzeb kształcenia kadr dla obronności i bezpieczeństwa?
3. Czy treści ogólne i kształcenie umiejętności są zgodne z wymaganiami lokalnego i globalnego rynku pracy?
4. Czy uważa Pan, że e-nauczanie jest nadal marginalnym elementem kształcenia?
5. W jaki sposób rozbudowuje się system nauczania zdalnego w uczelni?
Bardzo proszę rozważyć takie elementy, jak:
 - organizacja procesu tworzenia e-kursów
 - integracja wydziałów
 - regulacje prawne tworzenia kursów
 - finansowanie tej działalności
 - ofertę e-kursów tworzonych dla klientów zewnętrznych
6. Czy Pana/Pani zdaniem sukces wdrażania e-nauczania zależy od sprawnego przeprowadzenia całej uczelni przez zmianę organizacyj-

- ną, która umożliwi współpracę i swobodne przenikanie się kształce-
nia: stacjonarnego i zdalnego?
7. Czy Pana/Pani zdaniem organizacja kształcenia (w tym wykorzystanie zasobów) decyduje o jakości kształcenia?
 8. W jaki sposób można udoskonalić organizację procesu kształcenia, by przebiegał on jeszcze sprawniej?
 9. Czy zasoby uczelni można wykorzystać bardziej efektywnie?
Bardzo proszę odnieść się do takich kwestii, jak:
 - dostępność do zasobów biblioteki i sprzętu komputerowego
 - problem odwoływania zajęć
 - harmonogram zajęć
 - realizacja spraw administracyjnych
 - wykonywanie tego samego zadania przez kilku pracowników
 - odpowiedzialność za cały proces
 10. Jakie wsparcie otrzymują nauczyciele akademicy i jak są motywowani?
 11. Jakie narzędzia są wykorzystywane do pomiaru realizacji procesów, zadań?
 12. W jaki sposób usprawnia się działalność organizacji?
Czy dokonuje się na przykład:
 - reorganizacji działów/ stanowisk
 - modyfikacji przydziałów czynności poszczególnych pracowników
 - inne.....
 13. Bardzo proszę podać przykład utrudnienia, z jakim Pan/Pani spotkał/ła się w uczelni.
 14. Czy mógłby/mogłaby Pan/Pani zasugerować rozwiązania organizacyjne, które usprawniłyby działalność uczelni?
 15. *Business Process Management* – zarządzanie procesami jest jednym z najbardziej popularnych rozwiązań organizacyjnych na świecie. Przyjęły go też niektóre uczelnie prywatne w Polsce z pozytywnymi efektami.
Czy sądzi Pan/Pani, że ta uczelnia również może skorzystać z tego rozwiązania?
 16. Jeżeli opowiedziałby się Pan/Pani za takim rozwiązaniem (w nawiązaniu do pytania 15), to w jakim zakresie i jakich efektów wdrożenia Pan/Pani oczekiwałby/łaby?

Bardzo dziękuję za pomoc i poświęcony czas.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwolą ocenić uwarunkowania i stan edukacji dla bezpieczeństwa i obronności w naszym kraju oraz zaproponować zmiany w organizacji tej edukacji, zwłaszcza w ujęciu procesowym, zapewniające możliwie najwyższą jej efektywność.

Efekty tych działań badawczych zostały uporządkowane i opisane w trzech rozdziałach.

W pierwszym rozdziale przedstawiono wyniki badań obejmujące zagadnienia związane z identyfikacją edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności oraz rolę organizacji edukacyjnych realizujących zadania na rzecz tej edukacji.

W drugim rozdziale przedstawiono ocenę obecnego stanu edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności w Polsce. Zdefiniowano organizację edukacyjną i istotę jej funkcjonowania, następnie omówiono podstawy teoretyczne podejścia procesowego jako propozycji doskonalenia edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności. Określono stan obecny edukacji w tym zakresie.

Trzeci rozdział zawiera propozycje zmian w edukacji bezpieczeństwa i obronności w ujęciu procesowym. Przedstawiono w nim rozwiązania w edukacji w zakresie bezpieczeństwa i obronności, propozycję modelu procesowej organizacji edukacyjnej bezpieczeństwa i obronności, a także kierunki możliwych rozwiązań w zakresie funkcjonowania organizacji edukacyjnej bezpieczeństwa i obronności.

Każdy rozdział zamykają wnioski podsumowujące opisane zagadnienia. Stanowią one również podstawę do sformułowania wniosków końcowych niniejszej monografii.

ze Wstępu

Uniwersytet Pedagogiczny
im. Komisji Edukacji Narodowej
w Krakowie

Prace Monograficzne 877

ISSN 0239-6025

ISBN 978-83-8084-237-3