

dr Danuta Kaźmierczak

Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie

## Misja i wizja szkolnictwa wyższego a kształcenie kadr dla bezpieczeństwa wewnętrznego

Charakter i jakość edukacji w zakresie bezpieczeństwa w Polsce zawsze była tematem dyskusji kręgów ekspertów i polityków. Wskazywana jest konieczność reorganizacji struktury, ilości i podwyższenia jakości tejże edukacji. Ze względu na dynamicznie przekształcające się środowisko bezpieczeństwa, zmieniają się również wartości i potrzeby społeczeństw, narodów, co do systemów bezpieczeństwa. Edukacja w tym zakresie powinna być ukierunkowana przede wszystkim na kształcenie elitarnych i profesjonalnych służb mundurowych<sup>228</sup>, a także studentów cywilnych będących wsparciem resortów.

Organizacja edukacyjna, aby sprostać stawianym zadaniom w obliczu coraz to nowych wyzwań i zagrożeń powinna być: elastyczna, dynamiczna, wielozadaniowa, zorientowana na naukę, zarządzająca wiedzą, służąca swoim interesariuszom, otwarta i zdolna do zmian<sup>229</sup>. Klasyczne organizacje funkcjonalne, w tym organizacje zhierarchizowane, nie spełniają wszystkich wymienionych powyżej warunków.

Szybki rozwój nowoczesnych technologii i nowe rozwiązania w zarządzaniu organizacjami dają możliwości wprowadzenia usprawnień, które pozwolą efektywnie wykorzystać posiadany potencjał intelektualny i zasoby, ułatwią kontakt z otoczeniem zewnętrznym i współpracującymi organizacjami, a przez to osiągnięcie efektu końcowego, jakim jest profesjonalnie wykształcona i wyszkolona kadra. Rozwiązania organizacyjne, na przykład podejście procesowe skutecznie wykorzystywane na rynku komercyjnym może być odpowiedzią na powstałe potrzeby.

Bezpieczeństwo wewnętrzne jest elementem bezpieczeństwa narodowego, odnosi się do stanu stabilności i równowagi wewnętrznej, funkcjonowania struktur wewnątrz państwa, procesów podejmowania decyzji i zagrożeń. Piotr Majer wyodrębnia trzy podstawowe

<sup>228</sup> 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 przyznanych uprawnień i prawnych form działania właściwych administracji” (M. Liwo, *Służby mundurowe jako kategoria języka prawniczego*, Przegląd Prawa Publicznego 2015, nr 2, s. 20).

<sup>229</sup> P. Grajewski, *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012, s. 12.

obszary bezpieczeństwa wewnętrznego: obszar bezpieczeństwa osobistego, organów państwa i egzystencji. Janusz Gierszewski przyjmuje, że bezpieczeństwo wewnętrzne państwa składa się z bezpieczeństwa publicznego, powszechnego i ustrojowego<sup>230</sup>.

Bezpieczeństwo publiczne to ogół warunków i instytucji chroniących życie, zdrowie i mienie obywateli oraz majątek narodowy, ustroj i suwerenność państwa przed zjawiskami groźnymi dla jego ładu społecznego. To również stan, w którym obywatele mogą swobodnie, zgodnie z obowiązującymi normami, korzystać z praw i swobód obywatelskich. Zasadnicza część zadań i kompetencji spoczywa na organach władzy wykonawczej: Prezydencie RP, organach administracji rządowej i jednostkach samorządu terytorialnego. Porządek publiczny postrzegany wymiennie z bezpieczeństwem publicznym traktowany jest jako wewnętrzna stabilizacja państwa, regionu, społeczności lokalnych czy jednostki. Bezpieczeństwo powszechne (obywatelskie) – stan otoczenia cywilizacyjnego i środowiska naturalnego, w którym obywatele i ich wspólnoty nie odczuwają zagrożenia swego istnienia, ani podstawowych interesów życiowych ze względu na zapewnienie przez państwo ochrony życia, zdrowia, dóbr i środowiska w sytuacjach zagrożeń. To ochrona przed zagrożeniami nagłymi, takimi jak: klęski żywiołowe, katastrofy, dotyczy również bezpieczeństwa ekologicznego i ochrony ludności. Bezpieczeństwo ustrojowe – to ochrona porządku konstytucyjnego, który określa zbiór reguł, na których oparty jest porządek państwa. Zagrożeniem dla bezpieczeństwa ustrojowego państwa będą próby zaburzenia struktur państwa oraz procesów decyzyjnych jego organów władzy<sup>231</sup>.

Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa należy, zatem postrzegać jako zabezpieczenie wartości i interesów państwa przed negatywnymi czynnikami wewnątrzpaństwowymi (zagrożeniami). Listę zagrożeń można sporządzić z uwzględnieniem wyszczególnionych obszarów bezpieczeństwa publicznego, powszechnego i ustrojowego<sup>232</sup>.

Zagrożenia są dynamiczne, pojawiają się niespodziewanie, a tradycyjne nie zanikają lecz są dopełniane przez nowe. Konieczne staje się kompleksowe podejście do bezpieczeństwa i zwalczania zagrożeń, które coraz bardziej dotkliwie uderzają w jednostki w każdej sferze jej funkcjonowania. Rozwój cywilizacyjny przyczynia się do powstania tzw. „luki ludzkiej”, kiedy człowiek nie radzi sobie z dynamiką zachodzących zmian, wytwarza mechanizmy obronne w formie zachowań depresyjnych bądź agresywnych<sup>233</sup>. Konieczność funkcjonowania jednocześnie w trzech systemach kultury lokalnej, regionalnej i globalnej prowadzi do zaburzeń tożsamości, poszukiwanie akceptacji i identyfikacji z daną grupą czy subkulturą<sup>234</sup>.

<sup>230</sup>J. Gierszewski, *Bezpieczeństwo wewnętrzne. Zarys systemu*, Difin, Warszawa 2013, s. 27.

<sup>231</sup>Tamże.

<sup>232</sup>P. Majer, *W poszukiwaniu uniwersalnej definicji bezpieczeństwa wewnętrznego*, [w:] *Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego* 2009, nr 1.

<sup>233</sup>L. Smolaga, C. Szyjko, *Globalne i regionalne problemy współczesności*, Warszawa 2014, s. 54.

<sup>234</sup>Hołyst B., *Bezpieczeństwo jednostki*, PWN, Warszawa 2014, s. 230-232.

Poczucie strachu, niepewności wzmagane z każdym doświadczeniem bądź informacją o ataku terrorystycznym lub innego rodzaju agresji staje się elementem codzienności dla społeczności w sąsiednich krajach.

Nieprzewidywalność i ekstremalne efekty naturalnych kataklizmów prowadzą do zubożenia, a nawet marginalizacji rodzin pomimo dobrze zorganizowanej pomocy ratunkowej i wsparcia administracji publicznej.

Te negatywne czynniki (zagrożenia) tkwią w samym podmiocie, w jego otoczeniu lub w jego związkach z otoczeniem, stanowiąc negatywny potencjał (zdolność do destrukcyjnego oddziaływania) samego państwa, społeczeństwa, grup lub jednostek<sup>235</sup>.

Powstaje potrzeba organizowania systemu bezpieczeństwa wewnętrznego – zespołu sił i środków (zbioru rozwiązań prawnych, organizacyjnych i materialnych), których wykorzystanie umożliwi utrzymanie akceptowalnego stanu bezpieczeństwa. System może składać się z wielu podsystemów realizujących zadania określone przez odpowiednie organy państwa.

System ten, co podkreśla Janusz Falecki, będzie sprawny i skuteczny, jeżeli będzie posiadał interdyscyplinarne zasoby, adekwatne do potrzeb i wynikające z aktualnych i potencjalnych zagrożeń, a wchodzące w jego skład instytucje państwowe, organy władzy i administracji państwowej, system zarządzania kryzysowego, a także Siły Zbrojne RP, będą harmonijnie współpracować. Uzyskanie takiego pożądanego stanu zależy od przygotowania, profesjonalizmu jego uczestników, zgrania jego elementów w ramach systemu szkoleń i ćwiczeń oraz świadomości społeczeństwa dotyczącej zagrożeń bezpieczeństwa<sup>236</sup>.

Dlatego też, powyższy katalog uwzględni również uczelnie, instytucje edukacyjne i organizacje społeczne świadczące głównie usługi w zakresie kształcenia kadr<sup>237</sup>. Co więcej, powinny być one zintegrowane z całym systemem. Ich rola w obszarze zapewnienia bezpieczeństwa wewnętrznego państwa staje się coraz bardziej istotna w obecnych uwarunkowaniach. Działają one dwubiegunowo. Pomagają minimalizować negatywny potencjał społeczny poprzez kształtowanie odpowiednich postaw, przekazywania wartości, uświadamiania istnienia zagrożeń i ich natury, a także pozwalają doskonalić umiejętności radzenia sobie z nimi. Z drugiej, przygotowują wykwalifikowaną kadrę dla

<sup>235</sup>J. Gierszewski, *Bezpieczeństwo wewnętrzne. Zarys systemu*, Difin, Warszawa 2013, s. 27.

<sup>236</sup>J. Falecki, *Dylematy zarządzania kryzysowego w Rzeczypospolitej Polskiej*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2016, s. 266.

<sup>237</sup>**Uczelnia i instytucja edukacyjna** to **organizacja publiczna** – każda organizacja niekomercyjna tworzona w wyniku inicjatywy administracji państwowej lub terytorialnej zależną od organów założycielskich, prowadzącą działalność o charakterze publicznym, dostępną dla każdego obywatela.

**Organizacja** jest uporządkowanym systemem złożonym z pięciu podstawowych elementów i powiązań między nimi. Są nimi: cele organizacji, 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 otoczeniu, A. Tomaszewski, *Organizacje publiczne i ich otoczenie*, [w:] S. Sirko (red.), *Zarządzanie organizacjami publicznymi*. Wybrane problemy, AON, Warszawa 2014, s. 47-56.

instytucji systemu bezpieczeństwa wewnętrznego, wyposażoną w odpowiednią wiedzę, umiejętności i kompetencje, gotową wypełniać powierzone zadania.

Edukacja kadr dla bezpieczeństwa wewnętrznego realizowana jest przez uczelnie wyższe nadzorowane przez Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji (WSPol, SGSP), ministra obrony narodowej (ASzWoj, WAT, AMW, WSOSP, 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.

Zgodnie z art. 5 Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. z 2012 r. poz. 572), z uwzględnieniem zmian wprowadzonych Obwieszczeniem Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 26 października 2016 r. (Dz.U. 2016 poz. 1842):

1. Uczelnie wojskowe są jednocześnie jednostkami wojskowymi w rozumieniu Ustawy z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. z 2016 r. poz. 1534) i realizują zadania związane z obroną narodową.
2. Zakres działania uczelni służb państwowych jako jednostki organizacyjnej właściwej służby określają odrębne przepisy<sup>238</sup>.

Uczelnie niezależnie od działalności związanej *stricte* ze szkoleniem służb, 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 kształcenia<sup>239</sup>. Od chwili wprowadzenia wspomnianych zmian upłynęło wystarczająco dużo czasu, aby znowu przyjrzeć się edukacji, szczególnie edukacji w zakresie bezpieczeństwa wewnętrznego. Zmuszają do tego dbałość, o jakość<sup>240</sup>, jak również uwarunkowania dynamicznie zmieniającego się środowiska bezpieczeństwa.

<sup>238</sup> **Uczelnia wojskowa** – uczelnia publiczna nadzorowana przez Ministra Obrony Narodowej; 25) **uczelnia służb państwowych** – uczelnia publiczna nadzorowana przez ministra właściwego do spraw wewnętrznych na podst. Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. – *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz.U. z 2012 r. poz. 572), z uwzględnieniem zmian wprowadzonych *Obwieszczeniem Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej* z dnia 26 października 2016 r. (Dz.U. 2016 poz. 1842).

<sup>239</sup> **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, Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011, s. 23.

<sup>240</sup> **Jakość** – ogół cech produktu lub usługi decydujących o ich zdolności do zaspokajania stwierdzonych lub potencjalnych potrzeb. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2010, 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...*, dz. cyt., s. 214.

Edukacja dla bezpieczeństwa organizowana jest na wszystkich etapach kształcenia: przedszkole, szkoła podstawowa i średnia, zgodnie z opracowanymi programami nauczania. W wychowaniu przedszkolnym i szkołach podstawowych wprowadzane są treści dotyczące znajomości zasad zachowania się w różnych sytuacjach zagrożenia, w tym prewencji. Na poziomie licealnym uczniowie zdobywają umiejętności zachowania się w sytuacjach kryzysowych, działań ratowniczych, udzielania pierwszej pomocy<sup>241</sup>.

Ogniwem, które wymaga dopracowania jest z pewnością system edukacji w zakresie zarządzania kryzysowego. Brakuje spójnych, całościowych, czyli zintegrowanych planów szkoleniowych określających treści i umiejętności, wymagania i standardy i sposób ewaluacji. Powołując się na diagnozę Janusza Faleckiego, w ramach systemu nie są wydawane coroczne wytyczne odnośnie do szkoleń, ćwiczeń i treningów w zakresie zarządzania kryzysowego. Wszystkie przedsięwzięcia szkoleniowe są planowane i realizowane różnorodnie na wszystkich poziomach systemu zarządzania kryzysowego. To decydującego poziomu systemu, odpowiedzialny za organizację szkolenia, dostosowuje tematykę, częstotliwość, zakres ćwiczeń i szkolenia do bieżących potrzeb. Na poziomie krajowym Rządowe Centrum Bezpieczeństwa jest organizatorem ćwiczeń sprawdzających Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego pk. LIBERO. Ćwiczenia te są prowadzone w formule ćwiczeń sztabowych i gier decyzyjnych<sup>242</sup>.

Organizacje pozarządowe i stowarzyszenia mają możliwość przygotowania społeczeństwa do realizacji powszechnego obowiązku obrony. Działalność edukacyjna może polegać na wspomagananiu młodzieży w nabywaniu określonych sprawności i umiejętności psychofizycznych poprzez sport, rekreację, turystykę, ochronę zdrowia, pomoc niepełnosprawnym, wolontariat, sztuka, kultura, ochrona zabytków, ochrona środowiska<sup>243</sup>.

Pożądanym stanem systemu edukacji dla bezpieczeństwa wewnętrznego byłoby ujedynolicenie programów kształcenia, szkoleń i treningów, wielowymiarowej współpracy na wszystkich szczeblach administracji, jak również szczeblach edukacji.

Szkolnictwo wyższe, w tym szkolnictwo wyższe w zakresie bezpieczeństwa, 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*

<sup>241</sup> A. Pieczywok, *Edukacja dla bezpieczeństwa wobec zagrożeń i wyzwań współczesności*, AON, Warszawa 2012, s. 136.

<sup>242</sup> J. Falecki, *Dylematy...*, dz. cyt., s. 275.

<sup>243</sup> A. Pieczywok, *Edukacja dla bezpieczeństwa...*, dz. cyt., s. 147.

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 świecie<sup>244</sup>.

Uwzględniając przedstawioną misję i zadania z niej wypływające sformułowano również cele strategiczne szkolnictwa wyższego, w tym szkolnictwa wyższego w zakresie bezpieczeństwa 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 uczelni<sup>245</sup>.

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*<sup>246</sup>.

W *Projekcie założeń do ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym Plus ratio quam vis consuetudinis Reforma nauki i akademii w Ustawie 2.0* na podstawie przeprowadzonych badań i identyfikacji słabych obszarów działalności, również sformułowano misję i wizję szkolnictwa wyższego, która podkreśla współpracę, ale też umiejętności adaptacyjne do otoczenia społecznego i gospodarczego.

Misją uczelni wyższych jest dostarczanie wiedzy dla gospodarki i kapitału kulturowego dla społeczeństwa<sup>247</sup>. Dlatego też kluczowe dla powodzenia reformy jest stworzenie efektywnego ustroju oraz właściwego systemu bodźców, które będą sprzyjały doskonałości i produktywności naukowej.

Wizja dla uniwersytetu przyszłości: uniwersytet przyszłości musi mieć dużą zdolność adaptacji do nieuchronnie zachodzących zmian: społecznych, technologicznych i ekonomicznych. Zdolność adaptacyjna powinna być „wbudowana” zarówno w rozwiązania ustrojowe, odnoszące się do zarządzania uczelnią (*academic governance*), w tym do organów i ich kompetencji, jak i do organizacji, czyli struktury uczelni, w tym autonomii naukowej na poziomie indywidualnych naukowców – również w zakresie form instytucjonalizacji oddolnych inicjatyw.

<sup>244</sup> *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.

<sup>245</sup> Tamże, s. 5.

<sup>246</sup> Tamże, s. 10.

<sup>247</sup> 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.

Celem jest zaprojektowanie „zwinnego” (*agile*) uniwersytetu o strukturze multicytrycznej i jednocześnie uniwersytetu dobrze zarządzanego z poziomu centralnego – „sterownego” (*navigable*),<sup>248</sup> efektywnie wykorzystującego swoje zasoby. Państwo powinno być jedynie nadzorcą i arbitrem czuwającym nad przestrzeganiem konkurencji i przejrzystości<sup>249</sup>.

Misja i wizja organizacji edukacyjnej kształcącej kadry dla bezpieczeństwa wewnętrznego powinna uwzględniać koncepcje rozwoju zintegrowanego systemu bezpieczeństwa narodowego zdefiniowanej w *Strategii rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego RP 2022*. System ten powinien bazować na kompleksowym systemie zabezpieczeń sojuszniczych i bilateralnych, synergicznie połączonym z własnym potencjałem cywilno-militarnym i społeczno-gospodarczym<sup>250</sup>.

Z jednej strony podsystemy całego systemu są od siebie niezależne, podlegają różnym resortom, organom państwowym, funkcjonują na podstawie różnych aktów prawnych i realizują zadania w oparciu o zasady i procedury zawarte w obowiązujących ich ustawach, rozporządzeniach i branżowych dokumentach normatywnych, co utrudnia ich integrację i współdziałanie w realnie występującej sytuacji kryzysowej. Ponadto, podsystemy te mają wiele wspólnych celów, zadań prowadzących do rozwiązywania ogółu problemów bezpieczeństwa narodowego, co skutkuje również koniecznością współdziałania w pracach planistycznych i realizacyjnych na rzecz poszczególnych systemów<sup>251</sup>. W procesie planowania jak i realizacji zadań należy uwzględniać również kształcenie kadr realizowane przez szereg organizacji i instytucji edukacyjnych, co w konsekwencji wymusza integrację uczelni wyższych i instytucji z całym systemem bezpieczeństwa wewnętrznego. Istotne jest skuteczne przekazywanie spójnych treści i doskonalenie umiejętności, ale także, co podkreśla Janusz Falecki, racjonalne i interdyscyplinarne wykorzystanie zasobów<sup>252</sup>.

Wizja efektywnie współpracującej i realizującej swe cele organizacji edukacyjnej w zintegrowanym systemie bezpieczeństwa wewnętrznego, a w dalszej perspektywie bezpieczeństwa narodowego jest, według autorki, możliwa do zrealizowania, jeżeli organizacja będzie posiadać elastyczną strukturę.

Elastyczna struktura uczelni umożliwi mobilność kadry, kontakt z innymi instytucjami, a także z otoczeniem społecznym, co jest niezwykle istotne dla efektywnego realizowania zadań na rzecz bezpieczeństwa wewnętrznego. Edukacja systemu bezpieczeństwa wewnętrznego będzie skuteczna, jeżeli przepływ informacji (w głównym procesie dydaktycznym i procesach zarządczych) pomiędzy jego elementami będzie dostosowany do potrzeb, w odpowiedniej ilości, jakości, czasie i miejscu. To wymaga koordynacji działań wielu instytucji, zespołów naukowców, ekspertów i praktyków. Edukacja kadr

<sup>248</sup>Tamże.

<sup>249</sup>Tamże.

<sup>250</sup>*Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022* (Monitor Polski 2013, poz. 377), s. 82.

<sup>251</sup>J. Falecki, *Dylematy...*, dz. cyt., s. 275-277.

<sup>252</sup>Tamże.



dla bezpieczeństwa wewnętrznego to przekazywanie treści, umiejętności, doskonalenie kompetencji w czasie zajęć akademickich, ale także praktycznych treningów i szkoleń.

Kontakt z otoczeniem to możliwość rozpoznania realnych potrzeb danego środowiska i dostosowania swych działań z korzyścią dla tego środowiska jak i środowiska studentów i naukowców poprzez wymianę doświadczeń również na polu międzynarodowym, doradztwo i ekspertyzy, realizację projektów innowacyjnych, czy identyfikację nowych obszarów szans i zagrożeń.

W świetle powyższych ustaleń można stwierdzić, że organizacje edukacyjne kształcące kadry dla bezpieczeństwa wewnętrznego stoją przed koniecznością poszukiwania nowych rozwiązań gwarantujących wzrost efektywności działania jako podstawy dalszego funkcjonowania. 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, szczególna misja uniwersytetu mogła być realizowana skuteczniej<sup>253</sup>.*

Takim mechanizmem biznesowym, który spełniłby oczekiwania edukacji w zakresie bezpieczeństwa wewnętrznego jest podejście procesowe *business process management* skutecznie wdrażane i rozwijane w korporacjach międzynarodowych, a także w strukturach Sił Zbrojnych RP, a zatem może okazać się skuteczny również w zarządzaniu instytucjami bezpieczeństwa wewnętrznego.

Zmiany, jakich można spodziewać się to:

- rozszerzenie oferty studiów i szkoleń, w tym studiów w języku obcym, które dzięki kompleksowemu podejściu będą zsynchronizowane. dzięki bogatej ofercie programowej uczelnia może zwiększyć liczbę studentów zagranicznych, umożliwi mobilność kadry i konkurencyjność,
- trafne i skuteczne procesy decyzyjne ułatwiające reakcję na potrzeby otoczenia,
- kultura organizacyjna nastawiona na współpracę i współodpowiedzialność, ciągłe doskonalenie i profesjonalizm kształcenia elit służb mundurowych i cywili,
- zintegrowane zarządzania usługami i danymi, wszystkie aplikacje, usługi i procesy są w stanie ze sobą współpracować i wymieniać dane, zwiększając efektywność i przejrzystość,
- dostarczanie „dokładnie na czas” wiedzy dopasowanej do indywidualnych potrzeb i konkretnego modułu lub procesu edukacyjnego i szkoleniowego,
- wielowymiarowe środowisko dydaktyczne dzięki stosowaniu odpowiednich do treści narzędzi.

<sup>253</sup>Tamże, s. 11.



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.

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

**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 rezultatu<sup>254</sup>.

**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 sobą<sup>255</sup>.

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

Model postępowania posłuży do zaprojektowania propozycji zmian w organizacji edukacyjnej. W dalszej części szczegółowo omówiono poszczególne etapy.

### **Etap 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:

<sup>254</sup> R. Gabryelczyk, *ARIS w modelowaniu procesów biznesu*, Difin, Warszawa 2006. s. 15.

<sup>255</sup> B. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 16-17.

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.

**Misja to:** uczynić edukację pewnym filarem bezpieczeństwa wewnętrznego.

**Strategia:** zwiększyć wartość edukacji dla bezpieczeństwa wewnętrznego.

**Wizja:** być najlepiej zintegrowaną organizacją edukacyjną na lokalnym i międzynarodowym rynku edukacyjnym dzięki skutecznemu kształceniu kadr dla instytucji bezpieczeństwa wewnętrznego.

Natomiast **cele wypływające z misji to:**

1. Odkrywanie i przekazywanie prawdy z zakresu nauk społecznych i humanistycznych, w szczególności dotyczących bezpieczeństwa i porządku publicznego poprzez prowadzenie badań, kształcenie kadr naukowych, kadr kierowniczych i dowódczych Policji, studentów, słuchaczy, uczestników kursów i szkoleń oraz jej upowszechnianie.
2. Nawiązywanie do chlubnych tradycji polskiej Policji, podkreślając rolę etosu w policyjnej służbie. Przechowanie pamięci o poświęceniu polskich policjantów oraz ich zaangażowaniu w walkę o niepodległość Polski<sup>256</sup>.

### **Etap II: Projektowanie. Identyfikacja procesów**

Kolejnym elementem modelowego rozwiązania jest projektowanie, identyfikacja procesów. 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.

Na podstawie literatury przedmiotu przyjęto następującą ich klasyfikację:

- **procesy główne:** kształcenie, badania i rozwój, realizacja kształcenia,
- **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 edukacyjnej<sup>257</sup>.

### **Etap III: Modelowanie procesów**

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,

<sup>256</sup><https://www.wspol.edu.pl/g/uczelnia/o-szkole>.

<sup>257</sup>A. Stecyk, *Wartość procesów e-learningowych*, Difin, Warszawa 2012, s. 54.

- 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.

Procesowe podejście jest skuteczne w eliminacji uchybień również w obszarze administracji i organizacji studiów.

#### **Etap 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.

#### **Etap V: Monitorowanie**

Na tym etapie należy sporządzić mapę organizacji, która określa perspektywy, czyli obszary, które powinny być rozwijane i poddane pomiarowi i ocenie w odniesieniu do realizacji celów strategicznych.

#### **Etap 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.

Można szybciej i skuteczniej usprawnić czy zmodyfikować proces zarządczy, a przede wszystkim proces dydaktyczny wprowadzając nowe moduły, przedmioty czy kierunki, dobierając kadrę i planując środki zgodnie z powstającymi potrzebami.

Struktura organizacyjna zbudowana zgodnie z założeniami podejścia procesowego wspiera realizację tych zadań, poprzez:

- ograniczenie szczebli hierarchicznych,
- organizowanie pracy wokół ciągów działań w ramach procesów, a nie według kryterium podobieństwa funkcji i zadań,
- wspieranie wielopodmiotowego rozwoju kompetencji w celu realizacji nowych działań, a nie przypisywanie pracownika do stałego zbioru,
- poprzez dokumenty, jak mapa procesów, charakteryzowanie podmiotów uczestniczących w procesach, ich powiązania i relacje.

Tak zbudowana struktura będzie elastyczna i zapewni dynamizm procesów. Ta elastyczność i dynamika oznaczają, że relacje wewnątrz organizacji będą zrozumiałe, a wewnętrzna struktura procesu dostosowana do struktury realizowanego kontraktu/zadania. Zmienia się też pozycje organizacyjne uczestników, dzięki czemu zasoby ludzkie będą efektywnie wykorzystywane, tam gdzie w danym momencie są potrzebne, a nie tam gdzie są formalnie przypisane.

Wewnętrzna dynamika i elastyczność ułatwi również kontakty z otoczeniem zewnętrznym i wesprze integrację z całym systemem bezpieczeństwa wewnętrznego. Organizacja edukacji, szkoleń, praktyk czy działań prewencyjnych w środowisku wymaga ścisłej współpracy przy planowaniu, doborze kadr, programów i zasobów. W efekcie końcowym powinien powstać jeden spójny, zintegrowany system bezpieczeństwa wewnętrznego z efektywnie współpracującymi elementami – instytucjami i społeczeństwem realizujący założone cele zapewnienia bezpieczeństwa.

Bariery jakie uczelnia może napotkać w trakcie wdrażania podejścia procesowego to: małe zasoby finansowe, niż demograficzny, dynamicznie i mało przewidywalnie zmieniające się otoczenie i środowisko bezpieczeństwa. Mogą one 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.

Edukację w zakresie bezpieczeństwa wewnętrznego 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, w tym zarządzania kryzysowego, w dynamicznie zmieniającym się środowisku bezpieczeństwa. Kształcenie kadr dla bezpieczeństwa wewnętrznego realizowane jest przez szereg różnorodnych organizacji edukacyjnych (tzw. mundurowych i cywilnych). Dla efektywnego wypełniania swojej misji organizacje te muszą być dobrze zorganizowane. Proponowanym rozwiązaniem organizacyjnym jest podejście procesowe.

Zgodnie z założeniami podejścia procesowego, do systemu zarządzania w organizacji edukacyjnej należy podchodzić globalnie, począwszy 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 funkcjonariusz lub absolwent cywilny, co wynika z misji organizacji edukacyjnej.

Konieczne staje się zatem całościowe myślenie procesami, to znaczy myślenie i działanie w kategoriach powiązanych ze sobą czynności.

Całościowe myślenie powinno również wykraczać poza ramy organizacji edukacyjnej, która stanowi element większego systemu – systemu bezpieczeństwa państwa. Dzięki swej elastycznej, strukturze ciągle usprawnianych procesów dostosowuje się do wymagań otoczenia, posiada mechanizmy ułatwiające integrację z dowolnymi instytucjami całego systemu bezpieczeństwa wewnętrznego.

Mając konkretną wizję przyszłości, a także elastycznie funkcjonującą organizację, która będzie doskonaliła swe procesy i eliminowała niedomagania, zbudujemy jej przyszłość zgodnie z wymaganiami czasu.

## Bibliografia

- Falecki J., *Dylematy zarządzania kryzysowego w Rzeczypospolitej Polskiej*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2016.
- Gabryelczyk R., *ARIS w modelowaniu procesów biznesu*, Difin, Warszawa 2006.
- Gierszewski J., *Bezpieczeństwo wewnętrzne. Zarys systemu*, Difin, Warszawa 2013.
- Grajewski P., *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2010.
- Hołyst B., *Bezpieczeństwo jednostki*, PWN, Warszawa 2014.
- Liwo M., *Służby mundurowe jako kategoria języka prawniczego*, Przegląd Prawa Publicznego 2015, nr 2.
- Majer P., *W poszukiwaniu uniwersalnej definicji bezpieczeństwa wewnętrznego*, [w:] „Przegląd Bezpieczeństwa. Wewnętrznego” 2009, nr 1.
- Pieczywok A., *Edukacja dla bezpieczeństwa wobec zagrożeń i wyzwań współczesności*, AON, Warszawa 2012.
- 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.
- Skrzypek B., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Smolaga L., Szyjko C., *Globalne i regionalne problemy współczesności*, Warszawa 2014.
- Stecyk A., *Wartość procesów e-learningowych*, Difin, Warszawa 2012.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., D.R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011.
- *Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022* (Monitor Polski 2013, poz. 377).
- *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.
- Tomaszewski A., *Organizacje publiczne i ich otoczenie* [w:] S. Sirko (red.), *Zarządzanie organizacjami publicznymi*. Wybraneproblemy, AON, Warszawa 2014.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. z 2012 r. poz. 572), z uwzględnieniem zmian wprowadzonych Obwieszczeniem Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 26 października 2016 r. (Dz.U. 2016 poz. 1842).
- BPM Methodology Practical Guidance, [http://www.what-is-bpm.com/get\\_started/bpm\\_methodology.html](http://www.what-is-bpm.com/get_started/bpm_methodology.html) (20.08.2015).
- 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).
- Kasprzyk J., *Projekty BMP, SPMP*, Wrocław 2011, <http://modelowanie.wordpress.com/tag/cmimi/> (20.08.2015).