



Tomasz Pawłuszko

dr, Akademia Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki
ORCID: 0000-0002-5572-3199

Proces doskonalenia umiejętności oficerów w obszarze zarządzania kryzysowego na przykładzie kształcenia w Akademii Wojsk Lądowych

Wprowadzenie

Problematyka szkolenia żołnierzy w epoce ponowoczesnej jest ważnym przedmiotem studiów w obszarze kilku dyscyplin naukowych. Tradycyjnie związana jest z naukami wojskowymi (*military science*), które wydzielono w 1947 r. wraz z powstaniem Akademii Sztabu Generalnego w Warszawie – pierwszej uczelni wojskowej w Polsce o statusie akademii¹. Nauki wojskowe zostały następnie włączone do nauk o bezpieczeństwie i nauk o obronności, wyodrębnionych w Polsce w 2011 r.² W wyniku reformy szkolnictwa wyższego w 2018 r. problematykę wojskową przejęły głównie nauki o bezpieczeństwie³. Nowa dyscyplina wiąże zagadnienia teoretyczne bezpieczeństwa państwa i społeczeństwa z praktycznym szkoleniem zawodowym służb mundurowych i kadr administracji specjalistycznej.

¹ Zob.: D. Kozerański, *Wyższe szkolnictwo wojskowe w Polsce w latach 1947–1967*, Warszawa 2005.

² Uchwała Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułów z dnia 28 stycznia 2011 r. zmieniająca uchwałę w sprawie określenia dziedzin nauki i i dziedzin sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych, M.P. 2011 Nr 14, poz. 149.

³ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych, Dz.U. 2018, poz. 1818; R. Wróblewski, *Od nauk wojskowych do nauk o bezpieczeństwie*, [w:] *Metodologiczne i dydaktyczne aspekty bezpieczeństwa narodowego*, red. W. Kitler, T. Kośmider, Warszawa 2015, s. 18–22.

Problemem badawczym rozważanym w niniejszym artykule jest proces doskonalenia umiejętności starszych oficerów Wojska Polskiego w obszarze bezpieczeństwa wewnętrznego i zarządzania kryzysowego na przykładzie kształcenia w Akademii Wojsk Lądowych. Pytania badawcze dotyczą kształtu procesu szkolenia, jego priorytetów oraz związków z rozwojem nauk o bezpieczeństwie. Artykuł składa się z trzech części, które poruszają zagadnienia: kontekstu instytucjonalnego, czyli genezy instytucji szkolenia wojskowego wojsk lądowych; nowych potrzeb szkoleniowych oraz przykładowego procesu kształcenia realizowanego w AWL. Dotyczy on problematyki zarządzania kryzysowego (ZK), co wiąże proces edukacji żołnierzy z rozwojem niemilitarnych systemów bezpieczeństwa państwa⁴. Rola sił zbrojnych w zapobieganiu zagrożeniom niemilitarnym w ramach procesów ZK wzrasta, zwłaszcza w sytuacji degradacji instytucjonalnej i kadrowej systemu Obrony Cywilnej w Polsce⁵. Ponadto ZK jest jednym z fundamentalnych obszarów polskich nauk o bezpieczeństwie i podstawową specjalnością dydaktyczną na wielu kierunkach studiów w zakresie bezpieczeństwa wewnętrznego, narodowego i międzynarodowego⁶.

Na potrzeby artykułu dokonano kwerendy w obszarze: rozwoju szkolnictwa wojskowego w Polsce, problemów edukacji wojskowej oraz programowania studiów wyższych. Przeanalizowano współczesne kierunki rozwoju teorii nauk o bezpieczeństwie oraz praktyczne próby profesjonalizacji kształcenia zawodowego służb mundurowych. Wyniki kwerendy zestawiono z założeniami szkoleniowymi realizowanymi w AWL, gdzie autor ma sposobność zarówno obserwować, jak i współtworzyć proces dydaktyczny pod kątem zmian w teorii i praktyce nauk o bezpieczeństwie i zarządzaniu.

Procesy kształcenia wojskowego w Polsce

Polska tradycja szkolenia oficerów sięga powołanej w 1765 r. Szkoły Rycerskiej⁷. Edukacja elit wojskowych była również jednym z kluczowych problemów w epoce wojen światowych. W okresie zaborów Polacy służyli jako oficerowie w armiach Prus, Rosji i Austrii/Austro-Węgier. Armie europejskie w XIX wieku stały się instytucjami masowymi, które wymagały kształcenia licznych kadr specjalistycznych. Po odzyskaniu niepodległości w okresie międzywojennym funkcjonowało w Polsce sześć uczelni wojskowych⁸. Po II wojnie światowej wzrosło znaczenie profesjonalnej edukacji wojsk lądowych, które do dziś stanowią trzon sił zbrojnych. W efekcie w okresie powojennym szkolnictwo wojskowe zostało znacząco rozbudowane. Armia PRL była

⁴ Por. szerzej: *Podsystem niemilitarny w przygotowaniach obronnych Rzeczypospolitej Polskiej*, red. Z. Ściborek, Toruń 2017.

⁵ Zob.: P. Szmitkowski, *Ochrona ludności i obrona cywilna w systemie administracji publicznej*, Siedlce 2017, s. 56–58.

⁶ A. Misiuk, *O tożsamości nauk o bezpieczeństwie*, „Historia i Polityka” 2018, nr 23 (30), s. 16–19, doi: <http://dx.doi.org/10.12775/HiP.2018.001>.

⁷ Szkoła Rycerska, czyli Akademia Szlachecka Korpusu Kadetów, jest pierwszą w Rzeczypospolitej szkołą państwową, która została założona w 1765 r. w Warszawie przez króla Stanisława Augusta Poniatowskiego; *Szkoła Rycerska* [hasło], Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Szkola-Rycerska;3983142.html> [dostęp: 10.07.2019].

⁸ R. Tomaszewski, *Odbudowa polskiego szkolnictwa wojskowego 1908–1923*, Toruń 1997.

jedną z największych w bloku wschodnim, a jej potencjalnym zadaniem był udział w III wojnie światowej. Dlatego też w okresie zimnej wojny i towarzyszącego jej wysiłku zbrojeń polska armia wymagała rozwoju kadr dowódczych.

Powojenna historia polskiego szkolnictwa wojskowego została już wyczerpująco opisana przez historyków, toteż zwrócimy uwagę tylko na fakty istotne z punktu widzenia celów badawczych tego tekstu⁹. Po II wojnie światowej uczelnie wojskowe w Polsce przeszły trzy kluczowe reorganizacje. Pierwsza miała miejsce w 1967 r., kiedy liczne nowopowstałe szkoły oficerskie podniesiono do rangi uczelni wyższych. W ten sposób do 1989 r. istniało w Polsce 16 uczelni wojskowych, które dostarczały specjalistów dla armii Ludowego Wojska Polskiego liczącej około 300 tys. żołnierzy¹⁰. W okresie 1990–1994, w związku z upadkiem ZSRR i zakończeniem zimnej wojny, doszło do ponownej reorganizacji. Wojskowa Akademia Techniczna przejęła słuchaczy rozformowanych wyższych szkół oficerskich w Zegrzu, Jeleniej Górze i Koszalinie. Akademia Sztabu Generalnego została przekształcona w Akademię Obrony Narodowej, a Wojskową Akademię Polityczną zlikwidowano. Kształcenie kontynuowano w Akademii Marynarki Wojennej i na uczelni lotniczej w Dęblinie, która przyjęła nazwę Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych. Zastanawiano się nad powołaniem Wojskowego Uniwersytetu Technicznego na bazie połączonych zasobów WAT, AMW i WSOSP. Tymczasem uczelnie wojsk lądowych zostały wchłonięte przez wyższe szkoły oficerskie we Wrocławiu (wojska zmechanizowane i inżynieryjne), Poznaniu (wojska pancerne) i Toruniu (wojska raketowe i artyleria). W 2002 r. doszło do połączenia tych trzech uczelni, dzięki czemu powstała Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki.

Jednostki wojskowe, które traciły status uczelni wyższej były stopniowo likwidowane lub przekształcane w centra szkoleń wojsk określonego rodzaju. Kształcenie oficerów w znacznie zmniejszonej armii III RP przejęły uczelnie w Warszawie (AON, WAT), Gdyni (AMW), we Wrocławiu (WSOWL) i w Dęblinie (WSOSP). Wyższe szkoły oficerskie kształciły inżynierów/licencjatów na 4-letnich studiach zawodowych, a akademie oferowały 5-letnie studia magisterskie i uzupełniające dla absolwentów WSO¹¹. W 2007 r. wzorem południowych sąsiadów planowano połączenie wspomnianych uczelni w jeden Uniwersytet Obrony Narodowej w Warszawie z wydziałami zamiejscowymi w pozostałych miastach¹². Ostatecznie przyjęto jednak rozwiązanie bliższe niemieckiemu, czyli rozwój poszczególnych ośrodków w kierunku kształcenia akademickiego w obszarze nauk wojskowych (od 2011 r. podzielonych na nauki o obronności i nauki o bezpieczeństwie)¹³.

⁹ *Oficerskie szkoły piechoty w Polsce: zarys dziejów*, red. T. Wójcik, Wrocław 2001; D. Kozerański, *Kształcenie kandydatów na zawodowych oficerów wojsk zmechanizowanych WP w latach 1967–1989*, Wrocław 2002; R. Kałużny, *Wyższe szkoły oficerskie wojsk lądowych w latach 1967–1997*, Zielona Góra 2005.

¹⁰ W. Horyń, *Ciągłość i zmiana w kształceniu i doskonaleniu zawodowym oficerów wojsk lądowych na przełomie XX i XXI wieku*, Wrocław–Radom 2009, s. 111–115.

¹¹ *Ibidem*, s. 130–148.

¹² MON: *Koniec z planami utworzenia uniwersytetu obrony narodowej*, wp.pl, 27.03.2007, <https://wiadomosci.wp.pl/mon-koniec-z-planami-utworzenia-uniwersytetu-obrony-narodowej-6036195601761409a> [dostęp: 15.07.2019].

¹³ P. Gawliczek, *Transformacja systemów szkolnictwa wojskowego wybranych państw i organizacji międzynarodowych*, Warszawa 2007.

Wymagało to od środowisk naukowych wyższych szkół oficerskich rozwoju badań i uzyskania uprawnień do nadawania stopni naukowych według nowej ustawy o szkolnictwie wyższym, uchwalonej w 2005 r.¹⁴ Na jej mocy polskim uczelniom przyznano status uczelni publicznych, dzięki czemu zaczęły one otwierać się również na studentów cywilnych. Wrocławska WSOWL otrzymała uprawnienia do nadawania stopnia doktora w dwóch dyscyplinach (nauki o bezpieczeństwie, nauki o zarządzaniu) i w 2017 r. została przekształcona w Akademię Wojsk Lądowych¹⁵. Natomiast dęblińska WSOSP uzyskała uprawnienia akademickie rok później i została przekształcona w Lotniczą Akademię Wojskową¹⁶. Nieco wcześniej (w 2016 r.) Akademia Obrony Narodowej została przekształcona w obecnie funkcjonującą Akademię Sztuki Wojennej¹⁷. W ten sposób w polskim systemie edukacji wojskowej ustanowiono pięć akademii odpowiedzialnych za kształcenie zawodowych oficerów w kilku dziedzinach.

W XXI wieku polska armia przeszła kilka ważnych zmian. Na początku brała udział w operacjach wojskowych w Afganistanie i Iraku. Ważnym momentem było zawieszenie obowiązkowego poboru i przekształcenie armii w instytucję zawodową¹⁸ oraz ustalenie jej liczebności na poziomie 100 tys. żołnierzy. W drugiej dekadzie XXI wieku zaczęły powstawać Wojska Obrony Terytorialnej, będące uzupełnieniem wojsk operacyjnych¹⁹. Zgodnie z tzw. doktryną Komorowskiego priorytetem rozwoju zdolności bojowych polskiej armii powinna być obrona terytorium Polski, a nie misje zagraniczne, które odgrywały ważną rolę w latach 2001–2010²⁰. Pod koniec drugiej dekady istotnym tematem w polskiej armii stało się powołanie Wojsk Obrony Cyberprzestrzeni²¹. Innym ważnym tematem w obszarze bezpieczeństwa narodowego jest powołanie krajowego systemu zarządzania kryzysowego, w którym wojsko zyskało rolę pomocniczą²². Wszystkie te wydarzenia nie pozostały bez wpływu na kształt szkolenia oficerów.

¹⁴ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz.U. 2005 Nr 164, poz. 1365.

¹⁵ Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 30 czerwca 2017 r. w sprawie zmiany nazwy Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki, Dz.U. 2017, poz. 1329.

¹⁶ Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 sierpnia 2018 r. w sprawie zmiany nazwy Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych w Dęblinie, Dz.U. 2018, poz. 1762.

¹⁷ Ustawa z dnia 20 maja 2016 r. o utworzeniu Akademii Sztuki Wojennej, Dz.U. 2016, poz. 906.

¹⁸ Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Ministra Obrony Narodowej z dnia 23 listopada 2009 r. w sprawie kwalifikacji wojskowej, Dz.U. 2009 Nr 202, poz. 1566.

¹⁹ R. Jakubczak, *Współczesne wojska obrony terytorialnej*, Warszawa 2014; W. Horyń, M. Falkowski, *Wojska obrony terytorialnej wczoraj i dziś*, Toruń 2018.

²⁰ „Doktryna Komorowskiego” – czyli priorytet dla obrony własnego terytorium, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, 15.04.2013, <https://www.bbn.gov.pl/pl/wydarzenia/4549,Doktryna-Komorowskiego-czyli-priorytet-dla-obrony-wlasnego-terytorium.html> [dostęp: 15.07.2019].

²¹ Pełnomocnik ds. utworzenia Wojsk Obrony Cyberprzestrzeni został powołany 5 lutego 2019 r. Zob.: Ministerstwo Obrony Narodowej, *Wojska Obrony Cyberprzestrzeni*, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/wojska-obrony-cyberprzestrzeni>; Cyber.mil.pl – *Tworzymy Wojska Obrony Cyberprzestrzeni*, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, <https://rcb.gov.pl/cyber-mil-pl-tworzymy-wojska-obrony-cyberprzestrzeni> [dostęp: 15.07.2019].

²² Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. 2007 Nr 89, poz. 590.

Nowe potrzeby szkoleniowe wojska

Zawodowe kształcenie wojskowe oficerów składa się z kilku etapów. Podstawowym jest szkolenie żołnierza na oficera, które ma miejsce w uczelni wyższej, pozostającej pod nadzorem ministra obrony narodowej. Kolejny etap stanowi doskonalenie zawodowe w różnych momentach kariery, co również odbywa się w uczelni wyższej. Następnie miejsce ma szkolenie specjalistyczne w jednostkach wojskowych, centrach szkolenia i ośrodkach poligonowych²³. Ten etap ma na celu ćwiczenie praktycznych umiejętności żołnierzy przez cały okres służby. Do form szkolenia należy zaliczyć: projekty studyjne, seminaria, ćwiczenia kryzysowe (takie jak np.: likwidowanie skutków klęsk żywiołowych i katastrof, organizowanie i niesienie pomocy humanitarnej, prowadzenie działań poszukiwawczych i ratowniczych, zwalczanie terroryzmu), ćwiczenia grupowe lub z dowództwami (trening sztabowy, ćwiczenia na mapach wspomagane komputerowo, ćwiczenia z wojskami, gry wojenne), a także ćwiczenia strategiczne i operacyjne.

Ważną zmianę w kształceniu oficerów wdrożyła nowa ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z 2003 r.²⁴, która wprowadziła tożsamość stopnia i stanowiska służbowego. Odtąd stanowiska służbowe w armii wiążą się z określonymi stopniami wojskowymi (art. 36 i 37). W myśl ustawy żołnierz może być wyznaczony na zajmowane stanowisko (lub równorzędne), awansowany na wyższe lub zwolniony z zawodowej służby wojskowej. Dla uzyskania awansu wymagane jest dodatkowo ukończenie rozmaitych kursów doskonalących²⁵:

- na stopień porucznika – kursu specjalistycznego dla poruczników;
- na stopień kapitana – kursu specjalistycznego dla kapitanów;
- na stopień majora – studiów podyplomowych;
- na stopień podpułkownika – kursu specjalistycznego dla podpułkownika;
- na stopień pułkownika – studium operacyjno-strategicznego;
- na stopień generała – studium polityki obronnej.

Po 1989 r. popularyzowano w Polsce nie tylko nowe modele funkcjonowania uczelni wojskowych i ścieżki kariery oficerskiej, ale też nowatorskie treści edukacji wojskowej²⁶. Idee globalizacji i społeczeństwa informacyjnego postulowały kształcenie ludzi kreatywnych i otwartych na świat. Na znaczeniu zyskała innowacyjność i interdyscyplinarność. Sektor publiczny miał wzorować się na sektorze prywatnym poprzez tzw. procesy profesjonalizacji²⁷. Profesjonalizacja w sferze publicznej może być rozpatrywana jako proces racjonalizacji połączony z projektowym podejściem do pracy, relacji, a nawet definiowania rzeczywistości. Perspektywa konstruktywistyczna umożliwia spojrzenie na nią jak na proces rekonstrukcji i tworzenia

²³ W. Horyń, *Ciągłość i zmiana...*, op. cit., s. 251–253.

²⁴ Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, Dz.U. 2003 Nr 179, poz. 1750.

²⁵ Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 stycznia 2004 r. w sprawie wyznaczania żołnierzy zawodowych i żołnierzy pełniących służbę kandydacką na stanowiska służbowe w razie ogłoszenia mobilizacji, ogłoszenia stanu wojennego i w czasie wojny, Dz.U. 2004 Nr 16, poz. 160.

²⁶ L. Kanarski, *Przywództwo w praktyce szkolnictwa wojskowego*, Warszawa 2005, s. 7–9.

²⁷ J. Boston, *Basic NPM Ideas and their Development*, [w:] *The Ashgate Research Companion to New Public Management*, eds. T. Christiansen, P. Laegreid, Farnham 2013, s. 18–23.

znaczeń, a więc tego co znaczy „dobrze pracować”, „wyznawać zasady”, a także interpretować pracę i jej jakość. Dyskurs „menedżerski” tworzy kategorie, które odróżniają wiedzę, postawę i zachowanie „profesjonalne” od „nieprofesjonalnego”²⁸. Głównym modelem przywództwa preferowanym przez rozwinięte państwa zachodnioeuropejskie jest tzw. przywództwo eksperckie, wynikające z wiedzy i kompetencji²⁹. Terminologia ta trafiła również do sił zbrojnych, gdzie profesjonalizm rozumiany jest jako postawa ciągłego podnoszenia kompetencji.

Jak zauważył Wojciech Horyń, promowanie koncepcji oficera jako lidera uważano początkowo za „amerykanizację” myślenia o procesie znanym od wieków, czyli o dowodzeniu³⁰. Dowodzenie można zdefiniować jako wpływ oparty na formalnych uprawnieniach i procedurach (*command*), a przywództwo – na cechach osobowości, umiejętności i zachowaniu (*leadership*). Popularyzacja przywództwa jako idei przewodniej kształcenia oficerów dotyczyła przede wszystkim najliczniejszych wojsk lądowych. Podejście to doprowadziło do sporu wśród nauczycieli akademickich w uczelniach wojskowych, gdyż nacisk na szkolenie menedżerskie oznaczał niekiedy zarzucenie edukacji humanistycznej oficerów³¹. Ogólnie przyjętym dziś modelem kształcenia dowódców wojskowych stały się studia w zakresie zarządzania, uzupełnione przez podstawy inżynierii wojskowej. Zakładano, że przywódca wojskowy to osoba z cechami menedżerskimi. Taki model szkolenia przyjęto też w WSOWL, a obecnie jest on kontynuowany przez AWL, której hasłem jest „kształcenie liderów”³².

Poziomy przywództwa zostały dostosowane do wspomnianego procesu kształcenia żołnierzy na różnych etapach kariery. Do ogólnych cech lidera/przywódcy wojskowego zalicza się szereg cech osobistych, takich jak: poznawanie siebie; własny rozwój; osiąganie mistrzostwa w wiedzy wojskowej; ponoszenie odpowiedzialności za czyny; zdecydowanie w podejmowaniu decyzji; bycie przykładem dla innych; poznawanie podwładnych; dbanie o komunikację interpersonalną; dbanie o rozwój podwładnych; budowanie zespołu. Tak więc dowódca wojskowy staje się dziś technokratą, menedżerem i ekspertem wojskowym.

Podsumowując ten wątek, warto podkreślić zauważalny wpływ procesów profesjonalizacji na kształcenie ogólne i specjalistyczne oficerów WP. Jest on widoczny w terminologii i programach szkolenia oraz dostosowany do ewoluujących ról armii we współczesnym państwie. Wśród funkcji i zadań sił zbrojnych coraz częściej znajdują się bowiem takie aktywności jak: współpraca z administracją rządową i samorządową oraz pełnienie roli wsparcia w procesach zarządzania kryzysowego.

²⁸ M. Noordegraaf, *The Making of Professional Public Leaders*, [w:] *Leadership in the Public Sector. Promises and Pitfalls*, eds. Ch. Teelken, E. Ferlie, M. Dent, London–New York 2012, s. 214–215.

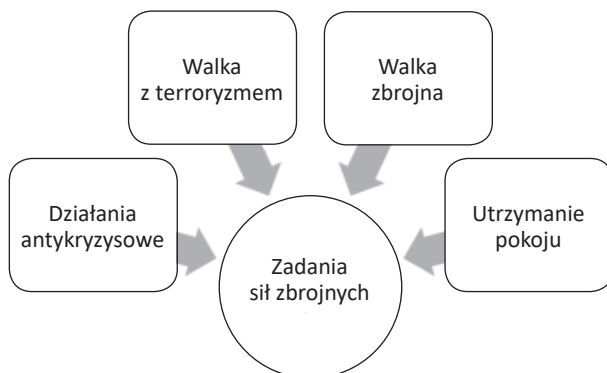
²⁹ C. Marklund, *Communication as Control: Infra Politics, Social Diplomacy and Social Engineering*, [w:] *In Experts We Trust. Knowledge, Politics and Bureaucracy in Nordic Welfare States*, eds. A. Lundqvist, K. Petersen, Odense 2010, s. 59–74.

³⁰ W. Horyń, *Przywództwo jako element profesjonalizmu w kształceniu zawodowym*, Wrocław 2005, s. 5–7.

³¹ Por.: *Humanistyczne kompetencje oficerów wobec wyzwań współczesności*, red. S. Jarmoszko, R. Stępień, Warszawa 2005.

³² W. Horyń, *Przywództwo...*, *op. cit.*, s. 1.

Rysunek 1. Współczesne działania sił zbrojnych



Źródło: opracowanie na podstawie: W. Horyń, *Przywództwo jako element profesjonalizmu w kształceniu zawodowym*, Wrocław 2005, s. 91.

Wśród wymienionych zadań sił zbrojnych pojawiają się aktywności ważne zarówno z perspektywy wojskowej, jak i cywilnej. Rozszerzenie ról społecznych współczesnej armii wiąże się nie tylko ze wzrostem ilości jej zadań bojowych, ale też z coraz większą odpowiedzialnością w sferze cywilnej. Jan Maciejewski podkreśla, że istotną właściwością instytucji takich jak wojsko, jest ich dyspozycyjność realizowana w sferze bezpieczeństwa powszechnego wobec społeczeństwa³³. Wzrost kompetencji wojska jako grupy dyspozycyjnej w obszarze zarządzania kryzysowego jest wynikiem coraz większych oczekiwań społecznych, przekładających się na decyzje polityczne i akty prawa³⁴. Wydaje się również, że wzrost znaczenia wojska w zapobieganiu niemilitarnym zagrożeniom bezpieczeństwa wynika z uświadomienia sobie przez władze państwa konsekwencji utraty przez MON kontroli nad obroną cywilną (trafiła ona pod skrzydła MSW, które całkowicie zaniedbało infrastrukturę, szkolenie i zaopatrzenie formacji OC)³⁵. Temat ten nadaje się jednak na osobne opracowanie.

Studium przypadku – szkolenie podyplomowe oficerów w Akademii Wojsk Lądowych

Należy zwrócić uwagę, że problematyka zarządzania kryzysowego (ZK) jest od kilku lat obecna w programach studiów i szkoleń uczelni nadzorowanych przez MON i MSWiA. Studia podyplomowe z zakresu ZK są dostępne np. w Akademii Marynarki Wojennej, Wyższej Szkole Policji, Szkole Głównej Służby Pożarniczej, czy wspomnianej Akademii Wojsk Lądowych. Często są to typowe studia „resortowe”, dostępne tylko dla kadr oficerskich określonych formacji. Każda z uczelni realizuje programy nauczania zgodnie

³³ J. Maciejewski, *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, Wrocław 2014, s. 53–54.

³⁴ J. Maciejewski, T. Haduch, T. Iwanek, A. Pieczywok, L. Wełyczko, K. Dojwa, *Podoficerowie zawodowi Wojska Polskiego. Studium socjologiczne*, Wrocław 2008, s. 166–195.

³⁵ Por.: F. Krynojewski, *Obrona Cywilna Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2012.

ze swoją specyfiką, skupiając się na: zadaniach policji w ZK (WSPol); ratownictwie, ochronie infrastruktury krytycznej i zarządzaniu bezpieczeństwem wewnętrznym (SGSP); logistyce (WAT i ASzWoj) lub bezpieczeństwie w określonym obszarze (np. bezpieczeństwo lotnisk w Lotniczej Akademii Wojskowej). Próba całościowego odzworowania „rynku” studiów i kursów specjalistycznych związanych z naukami o bezpieczeństwie zasługiwałaby na osobne i – dodajmy – obszerne opracowanie.

Jak już wspomniano, w tej części artykułu dokonana zostanie analiza przykładów omówionych zmian w podejściu do szkolenia wojsk w Polsce. W tym celu wybrana została Akademia Wojsk Lądowych, ponieważ jej program dotyczy *stricte* szkolenia oficerów WP w kwestii ich udziału w procesach zarządzania kryzysowego. Analizie poddano studia podyplomowe z zarządzania kryzysowego w systemie bezpieczeństwa państwa, które są prowadzone w AWL od 2017 r.³⁶ Przygotowują one słuchaczy do wykonywania zadań w warunkach jednostki wojskowej, a ich celem jest poszerzenie wiedzy przez oficerów z zakresu ZK, niezbędnej na zajmowanym (lub przewidywanym do objęcia) stanowisku. Kurs prowadzony jest na Wydziale Zarządzania AWL, który funkcjonuje od 1 września 2008 r. na mocy Decyzji Nr 217/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 6 maja 2008 r. w sprawie przekształcenia Wydziału Podstawowych Problemów Techniki Wyższej Szkoły Oficerskiej we Wrocławiu w Wydział Zarządzania (WZ). Realizuje on zadania wynikające z misji i strategii AWL, w tym m.in.:

- prowadzi działalność dydaktyczną związaną z kształceniem: kandydatów na oficerów na studiach I i II stopnia na kierunku zarządzanie; studentów cywilnych na stacjonarnych i niestacjonarnych studiach I i II stopnia na kierunku zarządzanie; słuchaczy studiów podyplomowych; kandydatów na oficerów w Studium Oficerskim przygotowującym absolwentów szkół wyższych na stanowiska służbowe dowódców plutonów (równorzędne); oficerów na kursach kwalifikacyjnych i doskonalących przygotowujących oficerów do objęcia kolejnych stanowisk służbowych;
- prowadzi: badania naukowe w zakresie kierunków studiów; działalność publicystyczną związaną z kierunkami studiów; rekrutacje na studia, a także organizuje i prowadzi działalność w ramach naukowego ruchu studenckiego oraz organizuje konferencje naukowe, sympozja i seminaria.

Wydział Zarządzania realizuje studia wspólnie z Wydziałem Nauk o Bezpieczeństwie (WNoB) i Instytutem Dowodzenia na podstawie umów określających zadania stron w tym zakresie. WZ odpowiada głównie za kształcenie żołnierzy wojsk lądowych, natomiast WNoB w większym stopniu kształci studentów cywilnych³⁷. Warto odnotować, że zagadnienia zarządzania kryzysowego zwykle są rozwijane w ramach dyscypliny nauk o bezpieczeństwie, a nie nauk o zarządzaniu i jakości, pomimo użycia słowa „zarządzanie” w nazewnictwie interesującej nas problematyki.

³⁶ Wydział Zarządzania AWL. Zarządzanie kryzysowe w systemie bezpieczeństwa państwa. Dwusemestralne studia podyplomowe, Akademia Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, <https://awl.edu.pl/oferta-edukacyjna-wz/wz-studia-podyplomowe/1039-wydzial-zarzadzania/wz-oferta-edukacyjna/studia-podyplomowe-wz/8023-zarzadzanie-kryzysowe-w-systemie-bezpieczenstwa-panstwa> [dostęp: 10.03.2019].

³⁷ Wydział Nauk o Bezpieczeństwie, Akademia Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, <https://awl.edu.pl/o-wydziale-wnob/o-wydziale> [dostęp: 14.07.2019].

Jest to kolejny przykład sytuacji w której język menedżerski przenika do nauk społecznych oraz terminologii prawn-administracyjnej i naukoznawczej.

Warunki i tryb przyjmowania kandydatów na niestacjonarne studia podyplomowe w Akademii Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki określa Uchwała Senatu AWL Nr 16/XII/2017 z dnia 20 grudnia 2017 r. Studia z zarządzania kryzysowego w systemie bezpieczeństwa państwa przeznaczone są wyłącznie dla żołnierzy zawodowych posiadających co najmniej wykształcenie II stopnia³⁸. Na studia podyplomowe zamawiane przez MON są oni kierowani przez Dyrektora Departamentu Kadr MON. Zajęcia odbywają się raz w miesiącu w systemie trzydniowych zjazdów. Na zakończenie drugiego semestru nauki, słuchacze uczestniczą w dwudniowych ćwiczeniach z zakwaterowaniem na terenie jednostki wojskowej poza Wrocławiem. Realizowane w tym rygorze studia podyplomowe adresowane są do: oficerów w stopniu majora, nie posiadających ukończonych studiów podyplomowych, oraz oficerów w stopniu kapitana, przewidzianych do wyznaczenia na stanowisko służbowe majora innego pionu funkcjonalnego niż dowódczy i sztabowy, a realizujących zadania na stanowiskach w pododdziałach, oddziałach i związkach taktycznych.

Proces dydaktyczny prowadzący do osiągnięcia zakładanych efektów w całości realizowany jest w Uczelni i zamyka się w 2 semestrach. Przeprowadzany jest on w oparciu o koncepcję kształcenia wielostronnego, w ramach której stosuje się zarówno różne formy (m.in. wykłady, seminaria, projekty i ćwiczenia), jak i grupy metod nauczania (podające, eksponujące, problemowe i praktyczne). Studia składają się z trzech modułów. Pierwszy z nich stanowi 9 przedmiotów podstawowych i kierunkowych, które liczą 88 godzin dydaktycznych – 52 w pierwszym semestrze i 36 w drugim³⁹. Proces edukacyjny realizowany w ramach tego modułu ma na celu m.in. przekazanie wiedzy z zakresu: charakterystyki współczesnych zagrożeń; prawnych aspektów zarządzania kryzysowego; teorii i praktyki zarządzania kryzysowego oraz podstawowych procedur operacyjnych. Rezultatem osiągnięcia założonych celów kształcenia będzie posiadanie umiejętności opracowania i wdrażania standardowych procedur operacyjnych w kooperacji ze służbami cywilnymi, a także przygotowania planów oraz dokumentów z zakresu zarządzania kryzysowego.

W skład drugiego modułu wchodzi 10 przedmiotów specjalistycznych liczących 200 godzin dydaktycznych – 92 w pierwszym semestrze i 108 w drugim⁴⁰. W tym przypadku proces edukacyjny ma prowadzić do osiągnięcia zakładanych efektów uczenia się w zakresie:

- a) **wiedzy:** znajomość systemu bezpieczeństwa państwa i systemu zarządzania kryzysowego w jednostkach wojskowych szczebla taktycznego i operacyjnego; znajomość systemu i procedur dowodzenia (zarządzania) na stanowiskach sztabowych w pododdziałach, oddziałach i związkach taktycznych zaszeregowanych; znajomość systemu i procedur zarządzania kryzysowego na poszczególnych szczeblach administracji publicznej;

³⁸ Uchwała Senatu AWL Nr 16/XII/2017 z dnia 20 grudnia 2017 r., https://awl.edu.pl/images/Rekrutacja/Podyplomowe/Nr_16_Senatu_AWL_podyplomowe_17_18-1.pdf [dostęp: 15.07.2019].

³⁹ Opis programu kształcenia. Studia podyplomowe „Zarządzanie kryzysowe w systemie bezpieczeństwa państwa” [dokument wewnętrzny AWL], s. 6–11.

⁴⁰ *Ibidem*, s. 11–16.

- b) umiejętności:** działania w składzie zespołów oraz centrów zarządzania kryzysowego różnych szczebli; współdziałania struktur wojskowych z podmiotami niemilitarnymi w sytuacjach kryzysowych; kierowania (dowodzenia) strukturą wojskową w sytuacjach kryzysowych o charakterze zarówno militarnym, jak i niemilitarnym; analizowania zagrożeń i planowania działań militarnych na szczeblu taktycznym; projektowania i realizacji procedur oraz organizacji działań w sytuacjach kryzysowych; organizacji systemu dowodzenia na szczeblu taktycznym;
- c) kompetencji społecznych:** współdziałania w ramach struktur jednostek wojskowych z administracją publiczną w ramach systemów zarządzania kryzysowego.

Tabela 1. Przedmioty dydaktyczne w programie szkolenia specjalistycznego z zarządzania kryzysowego w systemie bezpieczeństwa państwa w AWL

Semestr 1	Liczba godzin	Semestr 2	Liczba godzin
Teoria i praktyka zarządzania kryzysowego	10	Bezpieczeństwo informacyjne i teleinformatyczne	12
Prawne aspekty zarządzania kryzysowego	6	Organizacja i funkcjonowanie systemów ratowniczych	10
Klasyfikacja i charakterystyka zagrożeń	8	Standardowe procedury operacyjne	14
Planowanie w zarządzaniu kryzysowym	10	Proces decyzyjny w zagrożeniach militarnych na szczeblu oddziału	34
Proces decyzyjny w sytuacji kryzysowej	10	Proces planowania współpracy organizacji wojskowej z otoczeniem	30
Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych	8	Doskonalenie zasobów ludzkich w organizacji wojskowej	24
Struktury i zadania organizacji wojskowych	12	Proces decyzyjny w działaniach stabilizacyjnych na szczeblu oddziału	20
Procedury zarządzania – dowodzenia organizacją wojskową	10	Seminarium dyplomowe	6
Systemy wsparcia organizacji wojskowej	14		
Zarządzanie logistyczne w organizacji wojskowej	12		
Łączność i informatyka – wspomaganie zarządzania organizacją wojskową	14		
Gra decyzyjna dla wybranych elementów organizacji wojskowej	30		
Seminarium dyplomowe	6		
SUMA	150		150
RAZEM			300

Źródło: Wydział Zarządzania AWL. Zarządzanie kryzysowe w systemie bezpieczeństwa państwa. Dwu-semestralne studia podyplomowe, Akademia Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, <https://awl.edu.pl/oferta-edukacyjna-wz/wz-studia-podyplomowe/1039-wydzial-zarządzania/wz-oferta-edukacyjna/studia-podyplomowe-wz/8023-zarządzanie-kryzysowe-w-systemie-bezpieczenstwa-panstwa> [dostęp: 13.07.2019].

Modułem trzecim jest seminarium dyplomowe zaplanowane na 12 godzin dydaktycznych. Całość studiów obejmuje zatem 300 godzin, z czego 100 ma charakter teoretyczny, a 200 specjalistyczny⁴¹. Warunkiem ukończenia studiów jest zaliczenie wszystkich przedmiotów przewidzianych programem, opracowanie pracy dyplomowej pod kierunkiem promotora i pozytywne zdanie egzaminu końcowego⁴². Szczególną rolę w programie studiów pełnią przedmioty dotyczące planowania i procesów decyzyjnych na różnych szczeblach. Wiedzę tą uzupełniają typowe dla uczelni wojskowej przedmioty z zarządzania organizacją wojskową w różnych sytuacjach kryzysowych.

Należy zauważyć, że z jednej strony studia wyjaśniają funkcjonowanie systemu zarządzania kryzysowego i jego integrację z realiami wojskowymi, a z drugiej – przygotowują absolwentów do bieżącej służby w specyficznych warunkach wojskowych, co jest pewnym wyróżnikiem na rynku pracy. Dla porównania można podać przykład Akademii Sztuki Wojennej, gdzie z kolei nacisk kładziony jest na analizę systemową i międzynarodowe procedury zarządzania kryzysowego (NATO i UE), dedykowane dla wszystkich, a nie tylko dla oficerów. Dodatkowym elementem wskazującym na praktyczny charakter studiów w AWL jest posiadanie przez żołnierzy doświadczenia w dowodzeniu (zwykle około kilkunastoletniego).

Z punktu widzenia uczelni równowaga przedmiotów praktycznych i teoretycznych odwzorowuje zarówno tradycje uczelni zawodowej, kształcącej oficerów wojsk lądowych (dawna WSOWL), jak i rozwój kompetencji akademickich (AWL), co pozwala na wzmocnienie modułów teoretycznych. W dokumentach statutowych AWL czytamy, że celem uczelni jest kształcenie profesjonalnych oficerów Wojska Polskiego oraz świątłych i odpowiedzialnych obywateli⁴³. Wskazuje to na wspomniany wzrost zastosowania języka menedżerskiego i odwołanie do humanistycznych koncepcji kształcenia elit przywódczych. Pewną nowością w edukacji wojskowej jest nacisk kładziony na przygotowanie absolwentów do służby zarówno w obszarze wojskowym, jak i cywilnym. Odpowiada on zarysowanej wyżej ewolucji modelu kształcenia wojskowego w epoce gospodarki opartej na wiedzy. Specjaliści wojskowi powinni być przystosowani do efektywnego działania w zapewnianiu bezpieczeństwa o charakterze niemilitarnym. Należy podkreślić, że szerzej zdefiniowane role żołnierzy wprowadziła już ustawa z 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych. W art. 111 i 112 żołnierze zyskali zapewnienie ustawodawcy, iż dzięki wykształceniu i wiedzy korzystają z pierwszeństwa w zatrudnieniu na stanowiskach w administracji publicznej związanych z obronnością kraju. Wykaz stanowisk określa rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów⁴⁴.

Kolejnym obszarem, który zwraca uwagę, jest priorytet kształcenia praktycznego, które opiera się na: nasyceniu edukacji zajęciami praktycznymi, stosowaniu form pracy zawierających elementy ćwiczeń, treningów i projektów oraz udziale

⁴¹ *Ibidem*, s. 17–20.

⁴² Program studiów zawarty w opisie programu kształcenia. Studia podyplomowe „Zarządzanie kryzysowe w systemie bezpieczeństwa państwa”, *op. cit.*, s. 21–22.

⁴³ *Strategia Rozwoju Akademii Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki do 2022 roku*, https://awl.edu.pl/images/Uczelnia/AWL_Strategia.pdf [dostęp: 10.07.2019].

⁴⁴ P. Szmikowski, *op. cit.*, s. 53–58.

w procesie dydaktycznym czynnych lub byłych żołnierzy zawodowych – praktyków. Pojawienie się na wielu polskich uczelniach studiów podyplomowych w obszarze BHP, zarządzania kryzysowego, administracji bezpieczeństwa wewnętrznego, cyberbezpieczeństwa czy bezpieczeństwa informacji, wskazuje, że nauki o bezpieczeństwie zyskują kolejne obszary kształcenia praktycznego. Autor uważa, że proces jego popularyzacji w obrębie nauk o bezpieczeństwie wzmacnia ich pozycję akademicką i zasługuje na osobne opracowanie.

Podsumowanie

Problemem badawczym rozważanym w artykule był proces doskonalenia umiejętności oficerów Wojska Polskiego w obszarze zarządzania kryzysowego na przykładzie kształcenia w Akademii Wojsk Lądowych. Pytania badawcze dotyczyły kształtu procesu szkolenia, jego priorytetów oraz związków z rozwojem nauk o bezpieczeństwie. Przeanalizowano systemowe zmiany w procesie szkolenia wojskowego, które stało się dużo bliższe wzorcom „profesjonalizacji” polskiego sektora publicznego. Wskazano, że dotyczyły one zarówno struktury uczelni wojskowych (integracja uczelni i ich otwarcie na cywilów), jak i treści kształcenia (pojawienie się tematyki liderkiej, zarządzania kryzysowego, tematyki niemilitarnej). W wyniku zastosowania nowych wzorów edukacyjnych wzrósł nacisk na szkolenie dowódców charakteryzujących się cechami „przywódców”, zdolnych do aktywnego oddziaływania na otoczenie zarówno wojskowe, jak i cywilne. Kwestie te powiązano z rozwojem nauk o bezpieczeństwie, które powstały na gruncie dawnych nauk wojskowych i również umożliwiły otwarcie środowisk „mundurowych” na specjalistów innych dyscyplin wiedzy.

Na dodatkowe podkreślenie zasługuje rosnące znaczenie rozwoju nauk o bezpieczeństwie dla projektowania studiów praktycznych i podyplomowych. Nauki te, jako jedne z niewielu nauk społecznych, w dużej mierze kojarzone są wprost z konkretną ścieżką kariery – ze szkoleniem służb mundurowych i wspomnianych grup dyspozycyjnych społeczeństwa. Należy potraktować to jako atut, gdyż studia na kierunku bezpieczeństwo narodowe lub bezpieczeństwo wewnętrzne często kojarzone są z kształceniem praktycznym i wiążą się z konkretnymi rolami zawodowymi, a zatem i z potencjalnie dobrą pozycją absolwentów na rynku pracy. Również uzupełnienie typowo wojskowych kursów praktycznych o elementy problematyki bezpieczeństwa publicznego i zarządzania kryzysowego pozwala nie tylko rozwijać kolejne role zawodowe żołnierzy, ale też wzmacniać ich pozycję na rynku pracy po zakończeniu służby wojskowej. Z punktu widzenia bezpieczeństwa państwa istotne jest, aby resort obrony narodowej posiadał zasoby, wiedzę i kompetencje do działania w sytuacjach niemilitarnych zdarzeń nadzwyczajnych⁴⁵.

⁴⁵ Z. Ścibiorek, *Uwarunkowania procesu decyzyjnego w niemilitarnych zdarzeniach nadzwyczajnych*, Warszawa 2018.

Bibliografia

- Cyber.mil.pl – Tworzmy Wojska Obrony Cyberprzestrzeni, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, <https://rcb.gov.pl/cyber-mil-pl-tworzymy-wojska-obrony-cyberprzestrzeni/> [dostęp: 15.07.2019].
- Doktryna Komorowskiego – czyli priorytet dla obrony własnego terytorium, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, 15.04.2013, <https://www.bbn.gov.pl/pl/wydarzenia/4549,Doktryna-Komorowskiego-czyli-priorytet-dla-obrony-wlasnego-terytorium.html> [dostęp: 15.07.2019].
- Gawliczek P., *Transformacja systemów szkolnictwa wojskowego wybranych państw i organizacji międzynarodowych*, Warszawa 2007.
- Horyń W., *Ciągłość i zmiana w kształceniu i doskonaleniu zawodowym oficerów wojsk lądowych na przełomie XX i XXI wieku*, Wrocław–Radom 2009.
- Horyń W., *Przywództwo jako element profesjonalizmu w kształceniu zawodowym*, Wrocław 2005.
- Horyń W., Falkowski M., *Wojska obrony terytorialnej wczoraj i dziś*, Toruń 2018.
- Humanistyczne kompetencje oficerów wobec wyzwań współczesności*, red. S. Jarmoszko, R. Stępień, Warszawa 2005.
- Jakubczak R., *Współczesne wojska obrony terytorialnej*, Warszawa 2014.
- Kałużny R., *Wyższe szkoły oficerskie wojsk lądowych w latach 1967–1997*, Zielona Góra 2005.
- Kanarski L., *Przywództwo w praktyce szkolnictwa wojskowego*, Warszawa 2005.
- Kozerawski D., *Kształcenie kandydatów na zawodowych oficerów wojsk zmechanizowanych WP w latach 1967–1989*, Wrocław 2002.
- Kozerawski D., *Wyższe szkolnictwo wojskowe w Polsce w latach 1947–1967*, Warszawa 2005.
- Krynojewski F., *Obrona Cywilna Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2012.
- Maciejewski J., *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, Wrocław 2014.
- Maciejewski J., Haduch T., Iwanek T., Pieczywok A., Wełyczko L., Dojwa K., *Podoficerowie zawodowi Wojska Polskiego. Studium socjologiczne*, Wrocław 2008.
- Marklund C., *Communication as Control: Infra Politics, Social Diplomacy and Social Engineering*, [w:] *In Experts We Trust. Knowledge, Politics and Bureaucracy in Nordic Welfare States*, eds. A. Lundqvist, K. Petersen, Odense 2010.
- Metodologiczne i dydaktyczne aspekty bezpieczeństwa narodowego*, red. W. Kitler, T. Kośmider, Warszawa 2015.
- Ministerstwo Obrony Narodowej, *Wojska Obrony Cyberprzestrzeni*, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/wojska-obrony-cyberprzestrzeni> [dostęp 15.07.2019].
- Misiuk A., *O tożsamości nauk o bezpieczeństwie*, „Historia i Polityka” 2018, nr 23, doi: <http://dx.doi.org/10.12775/HiP.2018.001>.
- MON: *Koniec z planami utworzenia uniwersytetu obrony narodowej*, wp.pl, 27.03.2007 <https://wiadomosci.wp.pl/mon-koniec-z-planami-utworzenia-uniwersytetu-obrony-narodowej-6036195601761409a> [dostęp: 15.07.2019].
- Noordegraaf M., *The Making of Professional Public Leaders*, [w:] Ch. Teelken, E. Ferlie, M. Dent, *Leadership in the public sector. Promises and Pitfalls*, London–New York 2012.
- Oficerskie szkoły piechoty w Polsce: zarys dziejów*, red. T. Wójcik, Wrocław 2001.
- Podsystem niemilitarny w przygotowaniach obronnych Rzeczypospolitej Polskiej*, red. Z. Ściobiorek, Toruń 2017.
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych, Dz.U. 2018, poz. 1818.

- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 stycznia 2004 r. w sprawie wyznaczania żołnierzy zawodowych i żołnierzy pełniących służbę kandydacką na stanowiska służbowe w razie ogłoszenia mobilizacji, ogłoszenia stanu wojennego i w czasie wojny, Dz.U. 2004 Nr 16, poz. 160.
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 30 czerwca 2017 r. w sprawie zmiany nazwy Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki, Dz.U. 2017, poz. 1329.
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 sierpnia 2018 r. w sprawie zmiany nazwy Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych w Dęblinie, Dz.U. 2018, poz. 1762.
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Ministra Obrony Narodowej z dnia 23 listopada 2009 r. w sprawie kwalifikacji wojskowej, Dz.U. 2009 Nr 202, poz. 1566.
- Strategia Rozwoju Akademii Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki do 2022 roku*, https://awl.edu.pl/images/Uczelnia/AWL_Strategia.pdf [dostęp: 10.07.2019].
- Szkoła Rycerska* [hasło], Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Szkola-Rycerska;3983142.html> [dostęp: 10.07.2019].
- Szmitkowski P., *Ochrona ludności i obrona cywilna w systemie administracji publicznej*, Siedlce 2017.
- Ścibiorek Z., *Uwarunkowania procesu decyzyjnego w niemilitarnych zdarzeniach nadzwyczajnych*, Warszawa 2018.
- The Ashgate Research Companion to New Public Management*, eds. T. Christiansen, P. Laegreid, Farnham 2013.
- Tomaszewski R., *Odbudowa polskiego szkolnictwa wojskowego 1908–1923*, Toruń 1997.
- Uchwała Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułów z dnia 28 stycznia 2011 r. zmieniająca uchwałę w sprawie określenia dziedzin nauki i dziedzin sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych, M.P. 2011 Nr 14, poz. 149.
- Uchwała Senatu AWL Nr 16/XII/2017 z dnia 20 grudnia 2017 r. https://awl.edu.pl/images/Rekrutacja/Podyplomowe/Nr_16_Senatu_AWL_podyplomowe_17_18-1.pdf [dostęp: 15.07.2019].
- Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, Dz.U. 2003 Nr 179, poz. 1750.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz.U. 2005 Nr 164, poz. 1365.
- Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. 2007 Nr 89, poz. 590.
- Ustawa z dnia 20 maja 2016 r. o utworzeniu Akademii Sztuki Wojennej, Dz.U. 2016, poz. 906.
- Wydział Nauk o Bezpieczeństwie AWL, Akademia Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, <https://awl.edu.pl/o-wydziale-wnob/o-wydziale> [dostęp: 14.07.2019].
- Wydział Zarządzania AWL. *Zarządzanie kryzysowe w systemie bezpieczeństwa państwa. Dwusemestralne studia podyplomowe*, Akademia Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, <https://awl.edu.pl/oferta-edukacyjna-wz/wz-studia-podyplomowe/1039-wydzial-zarzadzania/wz-oferta-edukacyjna/studia-podyplomowe-wz/8023-zarzadzanie-kryzysowe-w-systemie-bezpieczenstwa-panstwa> [dostęp: 10.03.2019].

*Proces doskonalenia umiejętności oficerów
w obszarze zarządzania kryzysowego
na przykładzie kształcenia w Akademii Wojsk Lądowych
Streszczenie*

Artykuł dotyczy rozwoju procesów szkolenia żołnierzy zawodowych w Polsce. Do analizy wybrano przykład doskonalenia umiejętności oficerów w obszarze bezpieczeństwa wewnętrznego i zarządzania kryzysowego. Kursy tego typu odbywają się w Akademii Wojsk Lądowych we Wrocławiu. Problematyka, którą porusza artykuł, została powiązana z następującymi kwestiami: historii szkolenia wojska, rozwoju nauk o bezpieczeństwie, zmian wymogów szkolenia zawodowego żołnierzy oraz wzrostu znaczenia zagrożeń niemilitarnych w systemie bezpieczeństwa państwa. Artykuł ma charakter studium przypadku, dotyczącego uwarunkowań i treści procesów szkolenia specjalistycznego.

Słowa kluczowe: szkolenie, wojsko, oficerowie, przywództwo, zarządzanie kryzysowe

*Development of Competences of the Polish Officers
in the Field of Crisis Management.
Case of Military University of Land Forces (AWL)
Abstract*

This article explores the issue of training of professional soldiers in Poland. In order to provide analysis in the field of internal security and crisis management the example of developing competences of officers was chosen. Related training courses are organized by the Military University of Land Forces in Wrocław. Analysed problems are associated with several issues: history of military education, development of security studies in Poland, changes in military training requirements, as well as the growing importance of non-military threats in context of state security systems. Article contains the case study, in which conditions and contents of special military education programme have been examined.

Key words: military training, army, officers, leadership, crisis management

*Prozess der Verbesserung der Fertigkeiten der Offiziere
auf dem Gebiet der Krisenbewältigung am Beispiel der Bildung
in der Akademie der Landstreitkräfte
Zusammenfassung*

Der Artikel bezieht sich auf die Entwicklung der Bildungsprozesse der Berufssoldate in Polen. Zur Analyse wurde ein Beispiel des Ausbaus der Kompetenzen der Offiziere auf dem Gebiet der inneren Sicherheit und der Krisenbewältigung ausgewählt. Solche Kurse finden in der Akademie der Landstreitkräfte in Wrocław statt. Die Fragestellung im Artikel wurde mit folgenden Problemen verbunden: Geschichte der militärischen Bildung, Entwicklung der Sicherheitswissenschaften, Änderung der Anforderungen zur Fortbildung der Berufssoldaten und zunehmende Bedeutung der nichtmilitärischen Risiken im Sicherheitssystem des Staates. Der Artikel ist eine Fallstudie über die Bedingungen und Inhalte der Prozesse der fachbezogenen Schulung.

Schlüsselwörter: Schulung, Militär, Offizier, Kommando, Krisenbewältigung

*Процесс совершенствования навыков офицеров
в области кризисного управления
(на примере обучения в Академии сухопутных войск)*
Резюме

В статье рассмотрено развитие процессов профессиональной подготовки военных в Польше. Для анализа был выбран пример совершенствования навыков офицеров в области внутренней безопасности и кризисного управления. Курсы такого типа проводятся в Академии сухопутных войск во Вроцлаве. Рассмотренная в статье проблематика, затрагивает следующие вопросы: история подготовки военных, развитие науки о безопасности, изменения требований к профессиональной подготовке военнослужащих и повышения значения невоенных вызовов безопасности в системе государственной безопасности. Статья носит характер социологического исследования, касающегося условий и содержания процесса профессионального обучения.

Ключевые слова: обучение, армия, офицеры, руководство, антикризисное управление