

**Włodzimierz Chojnacki**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

ORCID: 0000-0003-2306-3066

DOI: 10.35464/1642-672X.PS.2022.3.07

## **Edukacja dla bezpieczeństwa w perspektywie jakości kształcenia i kultury bezpieczeństwa narodowego**

### **Education for security in the perspective of the quality of education and the culture of national security**

**ABSTRACT:** The article highlights the need to conduct interdisciplinary research on the development of education for security in the context of the quality of education and the construction of an intelligent system for diagnosing the culture of national security. The presented considerations and reflections have been focused on the attempt to explain and justify the improvement of the integrated system of quality assurance of education. At the same time, I point out that the difficulties in achieving it, especially in the area of national security, result primarily from the poor cooperation of educational and scientific institutions with available groups and the socio-economic environment. There is a high probability that internal and external communication barriers may appear, which may lead to an increase in risk and threats.

**KEYWORDS:** education for security, education quality management, intelligent national security diagnosis system.

**STRESZCZENIE:** W artykule eksponuję potrzebę prowadzenia interdyscyplinarnych badań nad rozwojem edukacji dla bezpieczeństwa w kontekście jakości kształcenia oraz budowy inteligentnego systemu diagnozowania kultury bezpieczeństwa narodowego. Prezentowane rozważania i refleksje zostały zogniskowane na próbie wyjaśnienia i uzasadnienia doskonalenia zintegrowanego systemu zapewniania jakości kształcenia. Jednocześnie wskazuję, że trudności w jej osiągnięciu, szczególnie w obszarze bezpieczeństwa narodowego, wynikają przede wszystkim ze słabej współpracy placówek edukacyjnych i naukowych z grupami dyspozycyjnymi i otoczeniem społeczno-gospodarczym. Istnieje bowiem duże prawdopodobieństwo, że mogą się pojawić bariery komunikacyjne wewnętrzne i zewnętrzne, co może prowadzić do wzrostu ryzyka i zagrożeń.

**SŁOWA KLUCZOWE:** edukacja dla bezpieczeństwa, zarządzanie jakością kształcenia, inteligentny system diagnozowania bezpieczeństwa narodowego.

## Wprowadzenie

W nowocześnie rozumianej edukacji ważne jest, aby młodzież mogła rozwijać swoją osobowość i przygotowywać się do życia w społeczeństwie obywatelskim. Istotną rolę w kreowaniu właściwych postaw i zachowań, zdobywaniu wiedzy i kompetencji w obszarze przeciwdziałania różnym zagrożeniom oraz sytuacjach trudnych i ryzykownych pełni edukacja dla bezpieczeństwa<sup>1</sup>. Obecnie obejmuje ona działania polegające na przekazywaniu treści mających znaczenie dla bezpieczeństwa zarówno w indywidualnym, jak i społecznym wymiarze. Zgodnie z podstawą programową jej cele zogniskowane są na poznaniu struktur obronnych państwa, przygotowaniu do zachowania się w sytuacji zagrożenia oraz opanowaniu zasad pierwszej pomocy<sup>2</sup>. Sprawdziły się w Polsce przewidywania, teoretyka i praktyka z zakresu zarządzania jakością Josepha M. Juran, że w organizacjach XXI wieku będzie dominowała jakość w planowaniu i wdrażaniu w wymiarze strategicznym<sup>3</sup>. Mówiąc o planowaniu strategicznym, mam na uwadze opracowanie strategicznych kierunków rozwoju, obejmujących zwiększanie wsparcia środowiska społeczno-gospodarczego, nauczycieli, pracowników akademickich i społeczności lokalnych w procesie formułowania wizji, celów i zadań<sup>4</sup>, a także kontroli jakości osiągniętych wyników i efektów pracy szkół, poprzez wykorzystanie systemów informacyjnych i informatycznych ze strony administracji rządowej i samorządowej<sup>5</sup>.

Zarządzanie jakością kształcenia w szkołach w Polsce jest na zróżnicowanym, ale i zaawansowanym etapie rozwoju. Przyspieszenie w tym obszarze, nastąpiło po wejściu Polski do struktur i programów Unii Europejskiej. Stało się tak dzięki wsparciu finansowemu Rady Europy oraz propagowaniu te-

---

<sup>1</sup> A. Pieczywok, *Edukacja dla bezpieczeństwa wobec teorii i praktyki kształcenia*, [w:] B. Wiśniewski (red.), *Bezpieczeństwo w teorii i badaniach naukowych*, wyd. 3. Szczepiwo 2021, s. 220.

<sup>2</sup> Podstawa programowa przedmiotu Edukacja dla bezpieczeństwa, IV etap edukacyjny <https://men.gov.pl/wp-content/uploads/2021/02/8c> (dostęp: 16.08.2022).

<sup>3</sup> J.M. Juran, *A History of Managing for Quality. The Evolution Trends and Future Direction of Managing for Quality*, Wisconsin 1995; J.M. Juran, F.M. Gryna, *Juran's Quality Control Handbook*, New York 1988, s. 129.

<sup>4</sup> J. West-Burnham, B. Dawies, *Zarządzanie jakością jako odzew na potrzebę zmian w systemie edukacji*, [w:] D. Ekiert-Grabowska, D. Elsner (red), *Jakość, planowanie i doskonalenie kwalifikacji zawodowych w zarządzaniu oświatą*, Wyd. PHARE – Program TERM, Radom 1997, s. 15.

<sup>5</sup> A. Skrabacz, *Strony internetowe urzędów wojewódzkich jako narzędzie administracji rządowej w procesie edukacji dla bezpieczeństwa mieszkańców regionów polski*, [w:] B. Wiśniewska-Paź (red.), *Instytucje edukacyjne – zagrożenia – bezpieczeństwo*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2018, s. 136.

matyki jakości w edukacji m.in. przez I. Dzierzgowską, D. Elsner, D. Ekiert-Grabowską, S. Wlazło i M. Lisak-Zbrońskiego. Dotyczy to szczególnie próby budowania systemów zapewniania jakości w szkołach. Pojęcie jakości dotyczy nie tylko produktów, usług, sprzedaży, marketingu i wolnego rynku oraz producentów, ale coraz częściej potrzeb i oczekiwań klienta. W obszarze edukacji kojarzone jest ono z przestrzeganiem procedur, norm oraz standardów i wymagań. Istotnym wskaźnikiem jakości edukacji jest satysfakcja uczniów i studentów z efektów kształcenia w zakresie opanowania wiedzy oraz jej zapamiętania, zrozumienia i zastosowania w życiu osobistym, rodzinnym i zawodowym. Zależy ona w dużej mierze od jakości pracy dydaktycznej i naukowo-badawczej w obszarach kształcenia i wychowania. A ponadto, wymaga dużego zaangażowania zarówno dyrektorów, nauczycieli, pracowników administracji oraz personelu pomocniczego, jak i sieci współpracy ze Strażą Miejską, Strażą Pożarną, Policją, wojskiem oraz innymi grupami dyspozycyjnymi<sup>6</sup>. Klasyczne czynniki wpływające na jakość kształcenia szkół, to obecny i planowany poziom kształcenia odzwierciedlony w wynikach egzaminów, promocji, olimpiad przedmiotowych, projektów i konkursów, a także organizacja procesu dydaktycznego, aktywności poznawczej, społecznej i praktycznej, bezpieczeństwo w szkole, otwartość na współpracę z rodzicami oraz instytucjami i organizacjami wspierającymi pracę szkół<sup>7</sup>. Jakość kształcenia przejawia się w strategii, strukturze i zadaniach, rekrutacji i selekcji nauczycieli oraz personelu pomocniczego oraz szkoleniu i doskonaleniu nauczycieli. Wymienione powyżej czynniki, które określają jakość pracy szkół, są monitorowane i doskonalone przez właściwe ministerstwa i kuratoria oraz dyrektorów szkół.

### **Istota zarządzania jakością w edukacji dla bezpieczeństwa**

Mówiąc o zarządzaniu jakością edukacji dla bezpieczeństwa posługujemy się najczęściej takimi pojęciami, jak: filozofia jakości, jakość edukacji, wewnętrzny i zewnętrzny pomiar jakości, ewaluacja jakości pracy szkoły czy też system zapewnienia jakości<sup>8</sup>. W literaturze funkcjonuje wiele definicji jakości, koncepcji, metod i technik zarządzania jakością<sup>9</sup>. Zdaniem E. Deminga, jakość

---

<sup>6</sup> J. Maciejewski, *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012, s. 14.

<sup>7</sup> M. Koszmider, *O jakości zarządzania szkołą*, Annal, Łódź 2000.

<sup>8</sup> D. Elsner, *Doskonalenie kierowania placówką oświatową. Wokół nowych pojęć*, Wyd. Mentor, Chorzów 1999, s. 16.

<sup>9</sup> M. Słoman, *Strategia szkolenia pracowników*, Wyd. PWN, Warszawa 1997, s. 3.

przejawia się w specyficznym sposobie myślenia i działania oraz poszukiwaniu najefektywniejszych rozwiązań, z których klienci są zadowoleni, a czasami nawet zachwyceni z oferowanych produktów i usług. Takie rozumienie zarządzania jakością wskazuje, że w odniesieniu do edukacji dla bezpieczeństwa to nauczyciele wspólnie z uczniami odpowiedzialni są za wysoki poziom kształcenia, relacje interpersonalne poziome i pionowe, infrastrukturę gabinetową i sportową, rozszerzone o program z zakresu przedmiotów ścisłych, języków obcych, ekologii czy informatyki. Ponadto, co warto podkreślić, zarządzanie jakością wymaga systematycznego prowadzenia badań w celu rozwiązywania problemów związanych z procesem kształcenia oraz zaspokajania pojawiających się potrzeb i oczekiwań ze strony nauczycieli i uczniów. Wymaga to wypracowania efektywnych procedur i modeli wdrażania potrzebnych zmian oraz prowadzenia ciągłego monitoringu i ewaluacji osiągnięć. Warto podkreślić, że już 1989 roku w Paryżu został opracowany przez ministrów edukacji krajów należących do OECD raport „Schools and Quality”, który zawiera następujące czynniki, mające wpływ na jakość pracy szkoły<sup>10</sup>:

1. Zrozumienie i akceptowanie norm i wartości oraz zaangażowanie całej społeczności w realizację wspólnych celów działania oraz wspólne planowanie, podejmowanie decyzji i praca zespołowa.
2. Pozytywne przywództwo w inicjowaniu i wprowadzaniu innowacji oraz stabilność kadry i ciągłe jej doskonalenie, skorelowane z pedagogicznymi i organizacyjnymi potrzebami szkoły.
3. Wysoki stopień zaangażowania rodziców i ich pomocy, maksymalne wykorzystanie czasu uczenia się oraz aktywne i konkretne wspieranie szkoły przez odpowiednie władze oświatowe.

Zarządzanie jakością w szkołach oceniane jest na podstawie osiągniętych wyników ze sprawdzianów, egzaminów wewnętrznych i zewnętrznych, poziomu opanowania przez młodzież umiejętności kluczowych i wyróżniających. Ukierunkowywane jest na spełnianie przez uczelnie obowiązujących standardów uczenia się. Podlega ono ciągłemu doskonaleniu w poszczególnych obszarach działalności uczelni oraz stawianiu wysokich wymogów jakości kształcenia przez nadzór pedagogiczny w obszarze edukacji dla bezpieczeństwa.

W obecnie funkcjonującym systemie edukacji wyraźnie brakuje parametrów i wskaźników, które ukierunkowałyby zarządzanie jakością, w tym jednolitych kryteriów ewaluacji, zintegrowanego systemu egzaminów, standa-

---

<sup>10</sup> I. Dzierzgowska, *Zewnętrzne mierzenie jakości pracy szkoły: moduł IV suplement*, Projekt TERM-IAE, Wyd. Instytut Technologii i Eksploatacji, Radom 1997.

ryzowanych metod i technik oraz narzędzi do prowadzenia badań, osiągnięć edukacyjnych oraz optymalizacji kosztów osobowych, rzeczowych i finansowych.

Poważną luką w systemie edukacji jest również to, że dyrektorzy i nauczyciele nie do końca rozumieją, nie tylko filozofię zarządzania jakością szkoły jako organizacji uczącej się<sup>11</sup>, ale także systemów, koncepcji i metod zarządzania jakością<sup>12</sup>. Dotyczy to również personelu organów sprawujących nadzór pedagogiczny oraz pracowników instytucji wspomagających pracę szkoły, jak kuratoria i jednostki samorządu terytorialnego. Jednak warto zauważyć, że zarządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 13 sierpnia 1999 roku w sprawie zasad sprawowania nadzoru pedagogicznego, oddziela system zapewnienia jakości, od systemu kontroli szkoły i wskazuje w § 1 ust. 1, że celem nadzoru pedagogicznego jest doskonalenie systemu oświaty, a w szczególności jakościowy rozwój szkół i placówek z ukierunkowaniem na rozwój ucznia i rozwój zawodowy nauczyciela. Niezbędnymi elementami w procesie zarządzania jakością szkół i uczelni wyższych są także obszary, kryteria i wskaźniki standaryzacji, umożliwiające diagnozę mocnych i słabych stron oraz wytyczanie nowych kierunków ich rozwoju. Wdrażanie zarządzania jakością w szkołach wymaga nie tylko potrzebę ciągłego szkolenia kadr nadzorujących, ale również dyrektorów i nauczycieli. W ten sposób spełniony jest podstawowy warunek niezbędny do projektowania jednolitego systemu zarządzania jakością, w którym szczebel centralny odpowiedzialny jest za opracowywanie wspólnie z kuratoriami i dyrektorami szkół strategii zarządzania jakością, która m.in. umożliwiałaby porównywanie osiągnięć pomiędzy różnymi szkołami i uczelniami w wymiarze krajowym i międzynarodowym. System ten wymaga opracowania założeń organizacyjno-programowych zarządzania jakością, standardowych programów i metodyk przedmiotowych skorelowanych z systemem corocznych praktyk, krajowych i międzynarodowych obozów szkoleniowych. Ich wdrożenie umożliwia zrealizowanie treści programowych i opanowanie kompetencji kluczowych i wyróżniających przez uczniów i studentów, monitorowanie opinii wszystkich zainteresowanych stron procesem edukacji, doskonalenie standardów wymagań oraz dostosowanie ich do profilu lub specjalności kształcenia.

Warto podkreślić, że istotnym celem zarządzania jakością jest budowanie kapitału edukacyjnego jako istotnego komponentu kapitału społecznego, który opiera się na zaufaniu uczniów i studentów do kompetencji kadry nauczy-

---

<sup>11</sup> R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013, s. 11–12.

<sup>12</sup> P. Miller, *Systemowe zarządzanie jakością. Koncepcje systemu, ocena systemu, wspomaganie decyzji*, Wyd. Difin, Warszawa 2011, s. 17.

cielskiej i akademickiej w ich bliższym i dalszym otoczeniu. Zaprojektowanie i wdrożenie zarządzania jakością przez szkoły służy ich rozwojowi i stwarza możliwości porównywania wyników kształcenia oraz ich prezentowania jako osiągnięcia społecznościom lokalnym i społeczeństwu, aby mogły one lepiej zrozumieć i docenić wkład szkoły oraz skuteczniej wspierać ich rozwój. Zbyt często, szczególnie uczniowie zapominają, że proces kształcenia to nie tylko obowiązek szkolny, ale przede wszystkim szczęście i możliwość zdobycia kapitału edukacyjnego dla dalszego rozwoju osobistego, rodzinnego i zawodowego. Dlatego też dzieci, młodzież, rodzice i nauczyciele, władze, pracodawcy powinni być bardziej zainteresowani osiągniętymi efektami zarządzania jakością kształcenia, aby skuteczniej wspierać uczniów i studentów w ich rozwoju. Transparentne kryteria i wskaźniki pomiaru jakości pracy szkół i uczelni wyższych dostarczają całościowej i obiektywnej wiedzy o systemie zarządzania jakością. Głównymi elementami systemu zarządzania jakością są<sup>13</sup>:

1. Personel szkoły – oceniany na podstawie sprawozdań opracowywanych przez osoby odpowiedzialne za pomiar jakości dziekanów, dyrektorów, nauczycieli w ramach posiadanych kompetencji. Na podstawie sformułowanych propozycji i wniosków, opracowywana jest strategia rozwoju, która skorelowana jest z planem finansowym.
2. Kuratoria oświaty – dostarczają szkole i organom prowadzącym obiektywnych, rzetelnych informacji o silnych i słabych stronach szkół. Informacje te służą poprawie zarządzania jakością.
3. Ministerstwo Edukacji i Nauki – dostarcza kuratorom oświaty informacji o efektach i o procesach prowadzących do ich uzyskania. Informacje te służą zapewnieniu i doskonaleniu pracy szkół i uczelni.

Pomiar i ocena jakości kształcenia wymaga opracowania założeń, procedur, metod, technik i narzędzi badań, określenia obszarów i wskaźników oraz poinformowania i przedyskutowania wszystkich problemów z zainteresowanymi stronami uczestniczącymi w nim, aby nawiązać porozumienie i dobre relacje oparte na zaufaniu. Jakość pracy szkoły to ciągły proces polegający na dobrze zorganizowanym i systematycznym dokonywaniu analiz i ewaluacji stopnia osiągnięcia przez szkołę norm i standardów przez nauczycieli, uczniów i rodziców. W projektowaniu i wdrażaniu wewnętrznego i zewnętrznego systemu zarządzania jakością ważną rolę spełnia dyrektor i jego zastępcy, którzy ściśle współpracują z Radą Pedagogiczną. Efektywnie sprawowany przez dyrektora szkoły nadzór pedagogiczny służy doskonaleniu jakości pracy i składa się z trzech etapów<sup>14</sup>:

---

<sup>13</sup> M. Lisak-Zbroński, *Budowanie systemu zapewnienia jakości pracy szkoły*, Katowice 2002, s. 6.

<sup>14</sup> Tamże, s. 9.

- 1. Konceptyjno-planistycznego**, który obejmuje przewidywane działania personelu pedagogicznego szkoły, ukierunkowane przede wszystkim na realizację przyjętego modelu zarządzania jakością, w tym ogólnych i szczegółowych (specyficznych dla konkretnej szkoły) standardów jakości kształcenia i wychowania, bezpieczeństwa nauczycieli i uczniów, standardów etyczno-moralnych i prawnych, możliwości przejawiania innowacyjności, przedsiębiorczości, współpracy szkoły z jednostką samorządu terytorialnego, instytucjami i organizacjami wspierającymi działania edukacyjno-wychowawcze szkoły i rozwój uczniów. Na tym etapie niezbędne jest powołanie zespołu/komisji ds. zarządzania jakością kształcenia z jej przewodniczącym (dyrektorem lub wicedyrektorem) oraz dwoma/trzema członkami. Byliby oni imiennie odpowiedzialni za proces zarządzania jakością, opracowywanie rocznych sprawozdań z wyników pomiaru oraz ciągły proces doskonalenia systemu zarządzania jakością szkoły.
- 2. Realizacyjnego** – polega na efektywnym działaniu komisji ds. zarządzania jakością kształcenia i nauczycieli odpowiedzialnych za osiągnięte standardy jakości, motywowanie całego personelu szkoły, monitorowanie i kontrolę realizacji zadań oraz formułowanie wniosków ukierunkowanych na doskonalenie systemu zarządzania jakością. Jego dwoma głównymi elementami są nauczyciele – a szczególnie ich rozwój, rozwój infrastruktury szkoły oraz uczniowie – w tym proces nauczania, uczenia się, wychowania, bezpieczeństwa i dyscypliny, dokumentowania wyników, analiza potrzeb i oczekiwania.
- 3. Kontrolnego** – który polega na monitoringu struktur zarządzania szkołami i uczelniami wyższymi, systemu kształcenia i doskonalenia nauczycieli oraz nadzoru pedagogicznego, majątku i finansów.

Istnieje pilna i uzasadniona potrzeba prowadzenia systematycznych badań nad złożonymi relacjami zachodzącymi między miękkimi imponderabiliami kształceniowymi infrastrukturalnymi i kulturowymi<sup>15</sup>, a standardami i systemami jakości oraz kulturą organizacyjną, w tym zwyczajami, obyczajami, normami i wartościami. Obecna sytuacja kreuje wiele nowych ryzyk i zagrożeń oraz wyzwań związanych z trudnościami w osiągnięciu wyższej jakości kształcenia, które z kolei generują niepokój intelektualny wielu środowisk aka-

---

<sup>15</sup> W. Chojnacki, *Zarys inteligentnego systemu wspierania kultury bezpieczeństwa narodowego*, [w:] Z. Kuźniar, A. Łapińska, K. Tomaszycy (red.), *Zagrożenia bezpieczeństwa w XXI wieku. Terroryzm a bezpieczeństwo kulturowe*, Wyd. Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. T. Kościuszki, Wrocław 2017, s. 7.



demickich o poziom jakość kształcenia m.in. w obszarze edukacji dla bezpieczeństwa. W szkołach i uczelniach wyższych coraz większego znaczenia nabiera pogłębiona refleksja o potrzebie podejmowania działań ukierunkowanych na doskonalenie obecnych klasycznych oraz aktywizujących, problemowych i inscenizacyjnych form i metod nauczania oraz uczenia się na doświadczeniach wyniesionych z właściwie zaplanowanych i przeprowadzonych interdyscyplinarnych przedmiotów, jak zajęcia praktyczne, warsztatowe, gry decyzyjne, praktyki i staże studenckie. Nawiązując do modelu Bartona R. Clarka, można przedstawić złożoność oddziaływań głównych podmiotów odpowiedzialnych za jakość kształcenia w obszarze bezpieczeństwa narodowego (ryc. 1).



Ryc. 1. Zmodyfikowany model zarządzania jakością na rzecz bezpieczeństwa narodowego  
 Źródło: opracowanie własne.

Zastosowane podejście do zarządzania jakością na rzecz bezpieczeństwa przedstawia instytucje i organizacje, które wywierają na nią największy wpływ. W tym kontekście interesująca jest odpowiedź na pytanie: Dlaczego demokratyczne struktury organizacji życia społeczno-gospodarczego generują, tak głębokie podziały edukacyjne poprzez orientacje elitarystyczne<sup>16</sup>, korporacyjne, układowe, które szybko ulegają petryfikacji?<sup>17</sup> Niezbędna jest bowiem współpraca kompetentnych w przedmiotowej sprawie instytucji i organizacji oraz środowisk związanych z biznesem, bezpieczeństwem i nauką, których nam brakuje. Ważnym elementem ewaluacji zarządzania jakością w instytucjach kształcących i zatrudniających absolwentów kierunku bezpieczeństwo powinno być jej oparcie na trzech filarach:

<sup>16</sup> J. Sztumski, *Elity ich miejsce i rola w społeczeństwie*, Wyd. Naukowe Śląsk, Katowice 2014, s. 47.

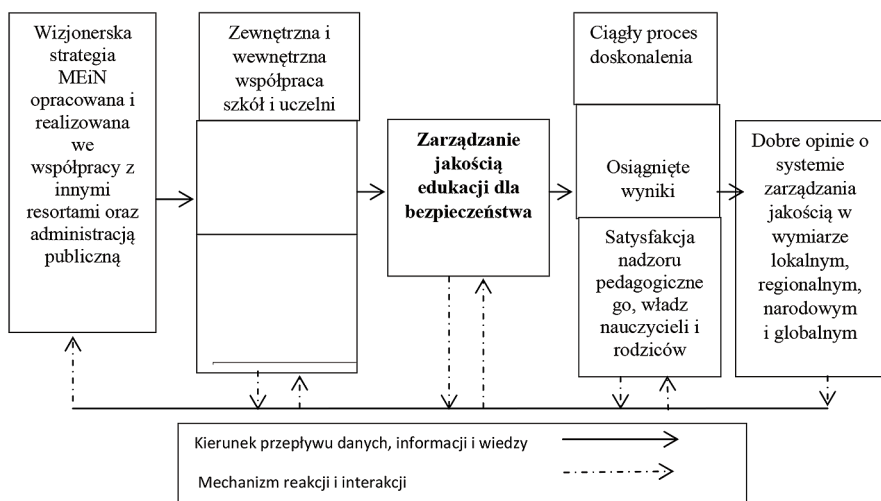
<sup>17</sup> P. Bourdieu, J. Passeron, *The Inheritors: French Students and their Relations to Culture*, University of Chicago Press, Chicago 1979 [za:] P. Sztompka, *Zaufanie – fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 40.



- systematycznym ograniczaniu błędów, usterek, nieuzasadnionych zaniechań i niedociągnięć organizacyjno-programowych poprzez wspieranie mocnych stron, szacowanie ryzyk i ograniczanie zagrożeń;
- wdrażaniu do doskonalenia kwalifikacji i kompetencji przez całe życie i osiąganie wysokiej jakości świadczonych usług w zakresie bezpieczeństwa dla potrzeb zobowiązań państwa wobec obywateli;
- kontroli efektywności wydatkowanych środków na bezpieczeństwo narodowe ze względu na wysokie koszty funkcjonowania nowoczesnego państwa, wynikające głównie z zagrożeń ze strony państw realizujących swe imperialne lub terrorystyczne cele.

### **Zarys zarządzania jakością w edukacji dla bezpieczeństwa narodowego**

Definiowanie zarządzania jakością było i jest procesem złożonym, głównie ze względu na przenikanie się ocen i opinii subiektywnych z obiektywnymi oraz jego odniesieniami do wielu różnych dziedzin, np. do oceny poziomu zaspokojenia określonych potrzeb, przyjętych systemów, standardów, procedur i wzorów. W odniesieniu do zarządzania jakością w edukacji dla bezpieczeństwa można przyjąć definicję jakości jako osiągnięty wysoki poziom przygotowania szkoły, pozwalający na osiągnięcie zakładanych efektów kształcenia oraz sprawne i skuteczne podejmowanie działań z zachowaniem bezpieczeństwa personalnego i strukturalnego. Najczęściej pojęcie zarządzania jakością odnosimy do takich procesów, jak: ciągła kontrola, standaryzacja, ramy kwalifikacyjne, monitoring, audyt, sterowanie, wskaźniki, system oraz zarządzanie. Dlatego też dla potrzeb wyjaśnienia jakości kształcenia w obszarze bezpieczeństwa narodowego należy przyjąć, że jest ono wynikiem porównania poziomu wiedzy, umiejętności i kompetencji przez zainteresowane podmioty. Atrybutami jakości tego procesu są: kwalifikacje i kompetencje zawodowe kadry dydaktycznej i naukowo-badawczej, a szczególnie jego wiedza, stosowane metody i techniki nauczania, sposoby argumentacji, cechy osobowe, umiejętność dostosowania przekazu do możliwości percepcyjnych studentów. Ze strony studenta ocena wyraża się motywacją do studiowania, poziomem samorealizacji, samokształceniem, przyjętą ścieżką rozwoju kariery zawodowej oraz odnoszeniem się z szacunkiem do uczelni i powoływaniem się na jej autorytet. Należy zwrócić jednak uwagę na odczuwanie satysfakcji i zadowolenia w radzeniu sobie przez absolwentów w określonych sytuacjach życiowych i zawodowych. Poczucie to uzależnione jest w dużej mierze od rzeczywistych osiągnięć i zasobu doświadczeń, które mogą im uświadomić mocne i słabe strony, predyspozycje



Ryc. 2. Ogólny model zarządzania jakością w edukacji dla bezpieczeństwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Anderson, M. Rungtusanatham, R. Schroeder, A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method, *Academy of Management Review*, 1994, No. 3.

a nawet przebłyśki talentu. Mam tu na myśli poczucie sprawczości, sprawności i skuteczności w działaniu. Warto jednak pamiętać, że aby okazywane zaufanie do wiedzy i umiejętności wykładowców wpływało na poczucie satysfakcji, to muszą one zostać wielokrotnie potwierdzone w rzeczywistych zachowaniach i postawach oraz sytuacjach i zdarzeniach zgodnych z zasadami etyki akademickiej. Współcześnie jednak zaufanie do wiedzy wykładowcy ulega szybkiej erozji, jeśli nie jest ona systematycznie uzupełniana, rozwijana i wzbogacana. Dlatego ważnym obowiązkiem uczących się w zakresie bezpieczeństwa jest krytyczne podejście i ograniczone zaufanie do wiedzy<sup>18</sup>, aby w dużej mierze poprzez jej aktualizację, samodzielnie potrafili ją pozyskiwać, gromadzić, selekcjonować, przyswajać i wykorzystywać<sup>19</sup>. Opierając się na wytycznych E. Deminga w zakresie zarządzania jakością na rycinie 2 zaprezentowałem ogólny zarys modelu zarządzania jakością w edukacji dla bezpieczeństwa. Wyeksponowałem w nim ważną rolę wizjonerskiego przywództwa w projektowaniu systemu organizacyjnego wspierającego zarządzanie jakością. Doprecyzowanie i doskonalenie tego procesu może zapewnić osiągnięcie wyższej jakości kształ-

<sup>18</sup> R.G. Dolby, *Niepewność wiedzy*, Wyd. AMBER, Warszawa 1998, s. 5.

<sup>19</sup> W. Chojnacki, *Socjologiczne problemy edukacji dla bezpieczeństwa* [w:] A. Pieczywok, K. Loranty (red.), *Bezpieczeństwo jako problem edukacyjny*, Wyd. Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2015, s. 67.

cenia, obniżyć koszty bezpośrednie i pośrednie, a jednocześnie zwiększać poziom satysfakcji zainteresowanych podmiotów wewnętrznych i zewnętrznych.

## **Perspektywy zarządzania jakością edukacji dla bezpieczeństwa**

Przystępując do opisu i wyjaśnienia problemu zarządzania jakością kształcenia w zakresie edukacji dla bezpieczeństwa, należy odnieść się do kilku następujących perspektyw, które warunkują proces zarządzania, mianowicie do:

- profesjonalnego charakteru działań, który powinien być ujęty w klasyfikacji zawodów oraz oceniany według zgodności ze standardami kwalifikacji zawodowych;
- funkcjonowania absolwentów w sferze politycznej, społecznej, militarnej, organizacyjnej, etycznej i normatywnej. Analiza zarządzania jakością kształcenia jest ściśle związana z poziomem zorganizowania oraz zarządzania i administrowania zasobami państwa, społeczeństwa oraz wymogami jakimi kierują się zarządzający;
- funkcjonowania instytucji, organizacji i korporacji świadczących usługi z zakresu bezpieczeństwa, w tym urzędów, biur, podmiotów prawnych, które świadczą tego typu usługi;
- zbierania opinii o jakości, w tym fachowości usług świadczonych w zakresie bezpieczeństwa;
- samooceny absolwentów realizujących praktyki z zakresu bezpieczeństwa w różnych instytucja podległych MON, MSW, MSZ, ABW itp.

Wymienione powyżej perspektywy i ich synergia określają w dużej mierze jakość działań i usług w zakresie bezpieczeństwa.

## **Edukacja dla bezpieczeństwa a kultura bezpieczeństwa narodowego**

Istnieje potrzeba podejmowania badań w ramach edukacji dla bezpieczeństwa nad opracowaniem inteligentnego systemu wspierania bezpieczeństwa narodowego w zakresie wielowymiarowego diagnozowania, monitorowania i ewaluacji<sup>20</sup>. Na pojęcie inteligentny system zwróciłem uwagę po lekturze

---

<sup>20</sup> Kultura bezpieczeństwa narodowego – to zbiór wartości, symboli, idei, wzorców, przekonań i zachowań podzielanych przez społeczeństwo, elity władzy i elity intelektualne oraz ośrodki opiniotwórcze a odnoszące się do strategii i polityki bezpieczeństwa państwa w procesie historycznym.

książek L. Zachera<sup>21</sup> oraz K. Richardsona pt. *Fenomen zwany inteligencją*<sup>22</sup>, w której autorzy polemizują z popularną tezą, że inteligencja to cecha adaptacyjna, która według K. Darwina jest niezbędna do właściwego funkcjonowania w każdym systemie społeczno-kulturowym, który tak różni się od doboru naturalnego<sup>23</sup>. Dlatego też teoretyczno-praktyczny i metodyczny charakter prezentowanej narracji i interpretacji stanowi próbę przedstawienia zarysu projektu, którego realizacja wymaga otwartości poznawczej i nieliniowości oraz wielowymiarowości i interdyscyplinarności oraz systemowego podejścia do badania bezpieczeństwa kulturowego<sup>24</sup>. Wskazuję w nim również na potrzebę precyzyjnego projektowania strategii, procedur i wskaźników pomiaru poziomu kultury bezpieczeństwa z wykorzystaniem nowych teorii i paradygmatów badania dynamicznych systemów społecznych. Od ujęć funkcjonalno-strukturalnych inspirowanych odgórnie, poprzez teorię aktorów i sieci społecznych do teorii ryzyka i niepewności<sup>25</sup>. Jest to więc próba przeciwstawienia się dominującemu redukcjonizmowi, polegającemu na odwoływaniu się do istnienia determinizmów, a nie do rzeczywistych dobrze zorganizowanych struktur i systemów, które wymagają twórczej regulacji, gdyż charakteryzują się dużymi zdolnościami do emergencji i samoregulacji. Zgodnie z założeniami teorii systemów samoorganizujących i samoodtwarzających<sup>26</sup> nie istnieje jeden główny czynnik sprawczy, lecz wiele różnych bezpośrednio lub pośrednio oddziałujących na siebie wzajemnie elementów, które mogą umożliwić lub utrudniać osiągnięcie celu. Systemy organizacyjno-instytucjonalne mają jeden lub kilka celów stałych, ale nie mają zdolności do samokontroli, a jedynie wewnętrzne interakcje i zdolności do reaktywnego reagowania na zmieniające się warunki zewnętrzne. W tym celu proponuję opracowanie wielowymiarowego modelu bezpieczeństwa, który posiadałby walory ontologiczne, poznawcze, aksjologiczne i prakseologiczne. Umożliwiłyby one identyfikację i selekcję mocnych i słabych stron kultury bezpieczeństwa narodowego na podstawie komplek-

<sup>21</sup> L.W. Zacher, *Gospodarka – Społeczeństwo – Wiedza. Ewolucja cywilizacyjna – efekt rynku – strategia i polityka*, [w] A. Chodubski (red.), *Cywilizacja i polityka*, Wyd. A. Marszałek, Zeszyty Naukowe nr 4 Uniwersytetu Gdańskiego, Toruń 2006, s. 38.

<sup>22</sup> K. Richardson, *Fenomen zwany inteligencją*, Wyd. AMBER, Seria: Tajemnice nauki, Warszawa 2001, s. 100.

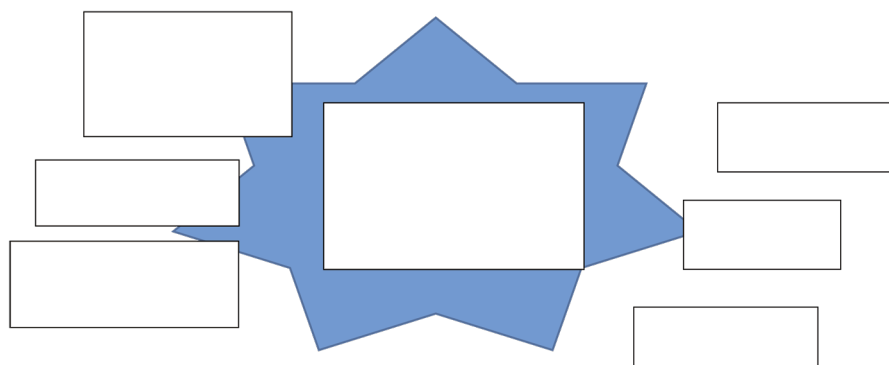
<sup>23</sup> K. Darwin, *O powstawaniu gatunków*, Wyd. Biblioteka Analiz Sp. z o.o., Warszawa 2006.

<sup>24</sup> K. Malinowski (red.), *Kultura bezpieczeństwa narodowego w Polsce i Niemczech*, Wyd. Instytut Zachodni, Poznań 2003.

<sup>25</sup> *Encyklopedia Powszechna*, PWN, Warszawa 1984, s. 649.

<sup>26</sup> A. Touraine, *Samotworzenie się społeczeństwa*, Zakład Wydawniczy „NOMOS”, Kraków 2010, s. 235–268.

sowo-problemowej integracji badań i otrzymanych wyników. Podjęte zabiegi stanowią solidne podstawy do dokonywania długookresowych jej pomiarów i monitorowania oraz oceny skuteczności przygotowania i wdrożenia strategii, procedur i standardów kulturowych własnych oraz opracowanych i sprawdzonych w innych krajach. Główne elementy inteligentnego systemu diagnozowania bezpieczeństwa narodowego w perspektywie badawczej przedstawia ryc. 3..



Ryc. 3. Elementy modelu badawczego diagnozowania kultury bezpieczeństwa narodowego  
Źródło: opracowanie własne.

Powyższy model powstał po pojawieniu się i zrozumieniu potencjału ryzyk i zagrożeń wynikającymi z wojny w Ukrainie spowodowanej agresją militarną Rosji, kryzysu energetycznego, migracji ludności z Ukrainy oraz zagrożeń dla życia i zdrowia w Polsce. A ponadto, z potrzeby zdynamizowania badań nad opracowaniem systemu diagnozowania kultury bezpieczeństwa narodowego w celu monitorowania jakości życia, wolności i praw człowieka oraz rozwoju osobistego i zawodowego. Wdrożenie tego modelu zdaniem autora może umożliwić lepsze rozpoznawanie, diagnozowanie i monitorowanie, a także wspieranie procesów decyzyjnych w zakresie projektowania strategii i polityki bezpieczeństwa narodowego zgodnej z interesami państwa i społeczeństwa. W dynamicznie zmieniającej się grze interesów o poszerzenie wpływów współczesnych mocarstw i państw niezbędne jest nie tylko właściwe zabezpieczenie społeczno-ekonomiczne i instytucjonalno-organizacyjne, ale także posiadanie wielopoziomowych i wielowymiarowych systemów: prawnych, zarządzania, finansowania i logistyki. Niebezpieczny i osłabiający nasze bezpieczeństwo byłby zwrot cywilizacyjny w kierunku cywilizacji prawosławnej z jej despotyzmem, oligarchiczną strukturą, niskim poziomem modernizacji, korupcją, instrumen-

talizacją prawa, populizmem i militarystką. Dlatego też zamiast obserwować i komentować obecne zmiany kulturowe czas na prowadzenie dogłębnych badań i analizę opartą na teorii: ugruntowanej<sup>27</sup>, strukturalno-funkcjonalnej, wymiany, sieci społecznych<sup>28</sup> czy interakcjonizmu symbolicznego. Przynależność do państw Unii Europejskiej zdaniem A. Giddensa, powinna zobowiązywać do większej refleksyjności i wyobraźni<sup>29</sup>. Oznacza to, że narody i ich elity polityczne powinny być świadome generowania ryzyk i zagrożeń wynikających z interpretacji i wartościowania wydarzeń historycznych, zawierania sojuszy, porozumień, generowania podziałów i konfliktów społecznych oraz konsekwencji z kształtowania relacji z sąsiednimi państwami. W Polsce odczuwany jest brak wypracowanego modelu badania kultury bezpieczeństwa narodowego w obliczu wielopoziomowych i sieciowych wpływów ideologicznych.

Obecny stan kultury bezpieczeństwa narodowego wynika nie tylko ze słabości intelektualnej polskich elit głównie politycznych, biznesowych i kulturowych w wytyczaniu kierunków bezpiecznego rozwoju państwa i społeczeństwa. Słabości te przejawiają się również w niskiej aktywności, słabych zdolnościach do myślenia długookresowego, niecierpliwości społeczeństwa, niskim poziomie zastosowania innowacji, nowoczesnych technik i technologii. Jednym z rozwiązań jest budowanie sieci współpracy i współdziałania administracji publicznej, gospodarki, edukacji z wykorzystaniem sieci informatycznych i informacyjnych, na które wskazywali J. Habermas<sup>30</sup>, J. K. Galbraith<sup>31</sup>, U. Beck<sup>32</sup> i N. Luhman<sup>33</sup>. Jednak słabość polityki i strategii działania oraz nadmierna centralizacja władzy i wielozadaniowość nieskutecznie motywują ludzi do myślenia i podejmowania działań kreatywnych i innowacyjnych<sup>34</sup>. Współczesne zagrożenia charakteryzują się niskim poziomem przewidywalności, co oznacza, że wiedza i doświadczenie wyniesione z analiz historyczno-porównawczych nie są w stanie skutecznie wzmacniać gotowości do instytucjonalno-organizacyjnego

---

<sup>27</sup> B. Glaser, A. Strauss, *Odkrywanie teorii ugruntowanej*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2009, s. 185–187.

<sup>28</sup> M. Castells, *Spółczesność sieci*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 335–377.

<sup>29</sup> W. Chojnacki, *Outline of a New Interdisciplinary Model for Research Tangible and Intangible Security*, "Semiannual Journal Internal Security", January–June 2011, s.79–92.

<sup>30</sup> J. Habermas nakreślił wizję mało transparentnych systemów.

<sup>31</sup> J.K. Galbraith, *Wiek niepewności*, Wyd. PWN, Warszawa 1979.

<sup>32</sup> U. Beck, *Spółczesność ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2002.

<sup>33</sup> N. Luhman nakreślił wizję wielkich systemów, które stają się autopoietyczne – samostwarzające się – pozbawiające ludzi świadomej kontroli i wpływu na proces ich tworzenia i rozwoju.

<sup>34</sup> U. Beck, op. cit., s. 148.

działania w sytuacjach nieciągłości, nieprzewidywalności i niestabilności w najbliższej przyszłości. Dlatego też tak ważne jest opracowanie modeli, metod i technik badania kultury bezpieczeństwa narodowego z możliwościami jej systematycznego oraz analitycznego i syntetycznego badania poprzez zastosowanie właściwej strategii koncepcji badań kultury bezpieczeństwa, którą prezentuje ryc. 4.

Współcześnie można mówić o co najmniej trzech kierunkach badań. Pierwszy realistyczny, naukowo-techniczny, który wynika z doświadczeń historycznych, obserwacji i wyników badań empirycznych. Drugi idealistyczny – oparty na typie idealnym M. Webera oraz przekonaniach, wierze w opatrność i przeznaczenie. I trzeci, zbliżony do pierwszego, oparty na analizie dynamicznych procesów i systemów społecznych<sup>35</sup>. Systemy społeczne są silnie nieliniowe i otwarte, co naraża je na pojawianie się chaosu w sytuacji ryzyk i zagrożeń. Szczególnie niebezpieczne jest zarówno przechodzenie od sytuacji zrównoważonej do chaosu i odwrotnie.

Dlatego też tak istotne znaczenie ma platforma integracji sieci pojęć, elementów, typologii problemów oraz podejść wielowymiarowych i wielopoziomowych, co przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Sposoby badania kultury bezpieczeństwa narodowego

Sposoby badania	Ujęcie analityczne	Ujęcie syntetyczne
Poznawczy	Analiza głównych obszarów problemowych kultury bezpieczeństwa w poszczególnych jej wymiarach.	Wybór określonego rodzaju kultury bezpieczeństwa
Badawczy	Diagnoza poszczególnych obszarów problemowych wchodzących w skład kultury bezpieczeństwa narodowego.	Diagnoza dominującego obszaru kultury bezpieczeństwa narodowego
Racjonalny	Doskonalenie poszczególnych obszarów problemowych.	Doskonalenie lub zmiana rodzaju kultury bezpieczeństwa.
Prakseologiczny	Wybór i ocena właściwego poziomu (niskiego, średniego lub wysokiego) poszczególnych obszarów kultury bezpieczeństwa.	Skuteczne zastosowanie w zależności od sytuacji, kontekstu, dynamiki zmian i możliwości.

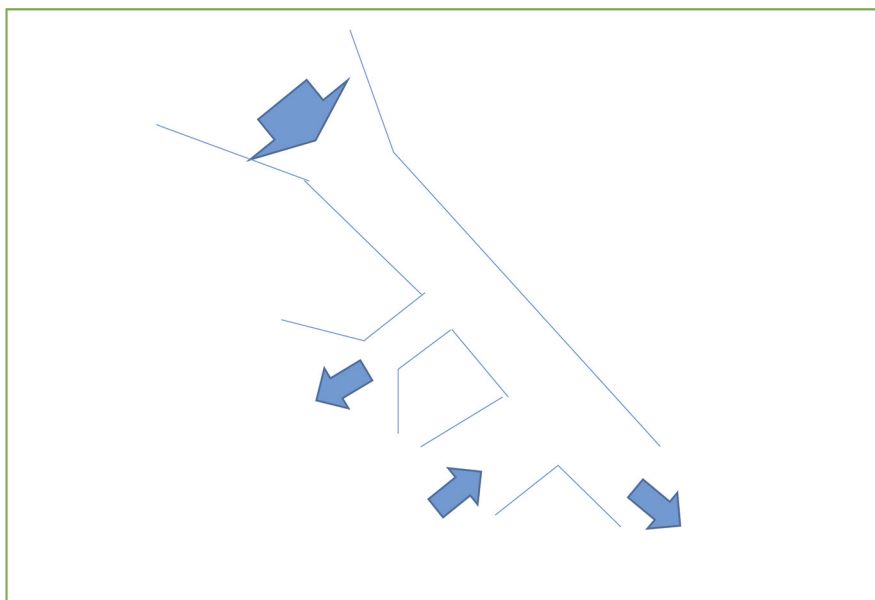
Źródło: opracowanie własne.

Proponowane badanie kultury bezpieczeństwa narodowego wymaga poddania jej wielowymiarowej analizie pod względem złożoności, emergentności, merytokracji i sieciowości<sup>36</sup>. Powinna ona umożliwić uwzględnienie wie-

<sup>35</sup> W. Lamentowicz, *Granice strategii państwa. Efekt tsunami*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2011.

<sup>36</sup> P. Modzelewski, K. Opolski (red. nauk.), *Metodologia pomiaru funkcjonowania sieci administracji publicznej*, Wyd. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2014, s. 59–67.





Ryc. 4. Koncepcja budowania strategii kultury bezpieczeństwa narodowego

Źródło: opracowanie własne.

lu uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych oraz czynników i wskaźników, na podstawie których możliwy jest pomiar, ocena różnych czynników wpływających w istotny sposób na kompozycje i dekompozycje funkcjonalno-strukturalne poszczególnych obszarów kultury bezpieczeństwa narodowego. Model badawczy wielowymiarowej sieci kultury bezpieczeństwa oparty na procesualnie rozumianej analizie systemowej może służyć do badań porównawczych i zawierać główne obszary i korelacje zachodzące między poszczególnymi jej elementami, takimi jak:

- zaniechania, odejście lub skuteczna kontynuacja strategii i polityki działań, w tym wizje, cele i zadania w obszarze kultury bezpieczeństwa narodowego;
- podstawy formalno-prawne służące skutecznemu podejmowaniu decyzji;
- analiza kwalifikacji i kompetencji kierownictwa państwa i urzędników państwowych, rządowych i samorządowych;
- skuteczność i sprawność systemów zarządzania kryzysowego, system szkolenia i doskonalenia personelu z zakresu kultury bezpieczeństwa;
- okresowe oceny z audytów, mające na celu kontrolę poziomu kultury bezpieczeństwa;

- analizę ryzyk i zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych dla kultury bezpieczeństwa.

Wyróżnione powyżej elementy modelu mają charakter strukturalno-funkcjonalny i organizacyjno-instytucjonalny. Stwarzają one możliwość porównywania zarówno wyników z poszczególnych obszarów badań, jak również ich sumowania, którą można nazwać *wskaźnikiem kultury bezpieczeństwa narodowego*. Wartość tego wskaźnika jest istotna nie tylko dla instytucji i służb bezpośrednio odpowiedzialnych za kulturowe bezpieczeństwo wewnętrzne i zewnętrzne, ale również placówek i ośrodków kultury, kultury organizacyjnej przedsiębiorstw, organizacji paramilitarnych i pozarządowych itp. Za bezpieczeństwo kulturowe odpowiedzialne jest głównie najwyższe kierownictwo państwa, które powinno kształtować kulturę odpowiedzialności obywateli za błędy, ryzyka i zagrożenia dla jednostek i grup społecznych.

## Bibliografia

- Anderson J., Rungtusanatham M., Schroeder R. (1994). A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method. *Academy of Management Review*, No 3.
- Beck U. (2002). *Spółczesność i ryzyko. W drodze do innej nowoczesności*. Warszawa: Wyd. Naukowe Scholar.
- Castells M. (2008). *Spółczesność sieci*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Chojnacki W. (2011). Outline of a New Interdisciplinary Model for Research Tangible and Intangible Security. *Semiannual Journal Internal Security*, January–June.
- Chojnacki W. (2015). Socjologiczne problemy edukacji dla bezpieczeństwa. W: A. Pieczywok, K. Loranty, *Bezpieczeństwo jako problem edukacyjny*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
- Chojnacki W. (2017). Zarys inteligentnego systemu wspierania kultury bezpieczeństwa narodowego. W: Z. Kuźniar, A. Łapińska, K. Tomaszycy (red.), *Zagrożenia bezpieczeństwa w XXI wieku. Terroryzm a bezpieczeństwo kulturowe*. Wrocław: Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. T. Kościuszki.
- Darwin K. (2006). *O powstawaniu gatunków*. Warszawa: Biblioteka Analiz Sp. z o.o.
- Dolby R.G. (1998). *Niepewność wiedzy*. Warszawa: 1998.
- Dzierzgowska I. (1997). *Zewnętrzne mierzenie jakości pracy szkoły: moduł IV suplement*. Projekt TERM-IAE. Radom: Wyd. Instytut Technologii i Eksploatacji.
- Elsner D. (1999). *Doskonalenie kierowania placówką oświatową. Wokół nowych pojęć*. Chorzów: Wydawnictwo Mentor.
- Encyklopedia Powszechna* (1984). Warszawa: PWN.
- Galbraith J.K. (1979). *Wiek niepewności*. Warszawa: PWN.
- Glaser B., Strauss A. (2009). *Odkrywanie teorii ugruntowanej*. Kraków: Zakład Wydawniczy NOMOS.
- Juran J.M. (1995). *A History of Managing for Quality. The Evolution Trends and Future Direction of Managing for Quality*. Wisconsin.
- Juran J.M., Gryna F.M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. New York: Mc Graw-Hill.
- Karaszewski R., Skrzypczyńska K. (2013). *Zarządzanie jakością*. Toruń: Wydawnictwo TNOIK „Dom Organizatora”.

- Koszmider M. (2000). *O jakości zarządzania szkołą*. Łódź: Annal.
- Lamentowicz W. (2011). *Granice strategii państwa. Efekt tsunami*. Częstochowa: Politechnika Częstochowska.
- Lisak-Zbroński M. (2002). *Budowanie systemu zapewnienia jakości pracy szkoły*. Katowice.
- Maciejewski J. (2012). *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Malinowski K. (red.) (2003). *Kultura bezpieczeństwa narodowego w Polsce i Niemczech*. Poznań: Instytut Zachodni.
- Miller P. (2011). *Systemowe zarządzanie jakością. Koncepcje systemu, ocena systemu, wspomaganie decyzji*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Modzelewski P., Opolski K. (red. nauk.) (2014). *Metodologia pomiaru funkcjonowania sieci administracji publicznej*. Warszawa: Wyd. CeDeWu Sp. z o.o.
- Pieczwok A. (2021). *Edukacja dla bezpieczeństwa wobec teorii i praktyki kształcenia*. W: B. Wiśniewski (red.), *Bezpieczeństwo w teorii i badaniach naukowych*. Wyd. 3. Szczytno: Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie.
- Richardson K. (2001). *Fenomen zwany inteligencją*. Warszawa: Wydawnictwo AMBER. Seria: Tajemnice nauki.
- Skrabacz A. (2018). *Strony internetowe urzędów wojewódzkich jako narzędzie administracji rządowej w procesie edukacji dla bezpieczeństwa mieszkańców regionów polski*. W: Wiśniewska-Paź B. (red.), *Instytucje edukacyjne – zagrożenia – bezpieczeństwo*. Toruń: Wydawnictwo A. Marszałek.
- Słoman M. (1997). *Strategia szkolenia pracowników*. Warszawa: PWN.
- Sztompka P. (2007). *Zaufanie fundament społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Sztumski J. (2014). *Elity ich miejsce i rola w społeczeństwie*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe Śląsk.
- Touraine A. (2010). *Samotworzenie się społeczeństwa*. Kraków: Zakład Wydawniczy „NOMOS”.
- West-Burnham J., Dawies B. (1997). *Zarządzanie jakością jako odzew na potrzebę zmian w systemie edukacji*. W: Ekiert-Grabowska D., Elsner D. (red.), *Jakość, planowanie i doskonalenie kwalifikacji zawodowych w zarządzaniu oświatą*. Radom: PHARE – Program TERM.
- Zacher L.W. (2006). *Gospodarka – Społeczeństwo – Wiedza. Ewolucja cywilizacyjna – efekt rynku – strategia i polityka*. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego*, nr 4: Cywilizacja i polityka, Chodubski A. (red.).