

INTERDYSCYPLINARNE UJĘCIE SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W OKRESIE TRANSFORMACJI
Bilans – perspektywy – dylematy

Redakcja naukowa
Paweł STRÓŻIK
Henryk A. KRETEK

AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH W RACIBORZU

Racibórz 2026

INTERDYSCYPLINARNE UJĘCIE SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W OKRESIE TRANSFORMACJI

Bilans – perspektywy – dylematy

Redakcja naukowa:
Paweł STRÓZIK, Henryk A. KRETEK

Racibórz 2026

Rada Wydawnicza Akademii Nauk Stosowanych w Raciborzu:
dr hab. Piotr Olender, prof. Uczelni – przewodniczący;
dr hab. inż. Bogdan Wysogląd, prof. Uczelni; dr inż. Jan Antoni Rubin;
dr Marek Sroka; dr Monika Porwoł, prof. Uczelni; dr Ludmiła Nowacka

Kontakt:
Wydawnictwo Akademii Nauk Stosowanych w Raciborzu,
ul. Akademicka 1, 47-400 Racibórz
wydawnictwo@akademiarac.edu.pl

Druk i oprawa: ATB Studio, 43-410 Zebrzydowice, ul. Ks. Janusza 17

Okładka: Fotografia na okładce „Bez komentarza 4” dr Karoliny Stanieczek

ISBN 978-83-974229-7-1 (PDF)

Publikacja jest dostępna na warunkach licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowa (CC BY NC ND 4.0) Pełna treść licencji jest dostępna na stronie internetowej https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.pl. lub innej wersji językowej tej licencji, lub którejkolwiek późniejszej wersji tej licencji, opublikowanej przez organizację Creative Commons.

Copyright © by
Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu, pewne prawa zastrzeżone, 2026

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie
Henryk A. Kretek 7

Paweł Strózik, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
Komunikowanie o zdarzeniach wrażliwych społecznie na przykładzie zmiany nazwy uczelni – Akademii Nauk Stosowanych w Raciborzu 9

CZĘŚĆ I
ORGANIZACJE POZARZĄDOWE I ICH ROLA W BUDOWANIU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO [ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA, SŁUŻBA SOCJALNA, SPOŁECZEŃSTWO INTERESARIUSZY, ROZWÓJ SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ]

Mirela Lubińska-Tomczak, Uniwersytet Dolnośląski DSW
Współpraca asystenta rodziny i pracownika socjalnego jako narzędzie wieloaspektowego systemu wspierania rodziny 27

Grzegorz Markowski, Wyższa Szkoła Kształcenia Zawodowego we Wrocławiu
Komu są potrzebne urzędy pracy? Czyli przeciwdziałanie bezrobociu na polskim rynku pracy 35

Ludmiła Nowacka, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
Samorząd lokalny w podtrzymywaniu tradycji świątecznych 47

Zbigniew Wieczorek, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
Logiczno-etyczne warunki rozwoju społeczeństwa obywatelskiego i demokracji 57

CZĘŚĆ II
EDUKACJA

Janusz Dworak, Uniwersytet WSB Merito w Gdańsku
Henryk A. Kretek, Politechnika Śląska
Nowatorskie koncepcje opracowania strategii szkół wyższych 65

Gabriela Kapica, em. prof. Uniwersytetu Opolskiego; PWSZ w Raciborzu,
Dziecko w świecie zagadek. Dziecięca enigmistyka w stymulowaniu twórczej aktywności językowej uczniów 85

Joanna Stojer-Polańska, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
Działania na rzecz współpracy interdyscyplinarnej w ramach pracy z kołami naukowymi 117

Tomasz Szwed, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
Wybrane organizacje pozarządowe działające na rzecz edukacji matematycznej 125

CZĘŚĆ III
PRAWO I POLITYKA BEZPIECZEŃSTWA PAŃSTWA A ROZWÓJ SPOŁECZEŃSTWA I BIZNESU

Michał Boczek, Kancelaria Prawna Kancelaria Podatkowa – Łowicz, Warszawa; Uniwersytet SWPS w Warszawie
Prawo i sprawiedliwość – fakty i mity 133

Grzegorz Chrószcz, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
Ewolucja pojęcia bezpieczeństwa i stanów nadzwyczajnych od czasów starożytnych po współczesność – wybrane determinanty 143

Łukasz Dzik, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
Wpływ współczesnych zagrożeń terroryzmu powietrznego na bezpieczeństwo powietrzne w świetle krajowych strategii i programów bezpieczeństwa 165

Wiktoria Kalus, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
Analiza zarządzania kryzysowego podczas powodzi w 1997 roku w gminie Racibórz oraz obecne sposoby zapobiegania powodzi 179

Mariusz Koroblowski, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
Uwagi o niektórych prawnych i praktycznych kwestiach z zakresu realizacji zadań publicznych przez Górnośląsko-Zagłębiowską Metropolię 189

Mateusz Paszenda
Społeczny odbiór II wojny światowej w powiatach rybnickim, raciborskim i wodzisławskim, a relacje świadków tamtych dni – aspekt metodologiczny 197

CZĘŚĆ IV
ZRÓWNOWAŻONE BEZPIECZEŃSTWO ENERGETYCZNE A ZARZĄDZANIE TRANSFORMACJĄ, ODPORNOŚCIĄ I BEZPIECZEŃSTWEM ORGANIZACJI W OTOCZENIU ODNAWIALNYCH ŹRÓDEŁ ENERGII

Krzysztof Burek, Krzysztof Burek Consulting; Przewodniczący Rady Uczelni Akademii Nauk Stosowanych w Raciborzu
Horyzont 2026 odporność i konkurencyjność biznesu: bariery oraz strategie rozwoju 213

Tomasz Czyszpak, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
AI dla początkujących i praktyków: teoria spotyka zastosowanie 221

Aleksandra Dik, Instytut Wspierania Biznesu
Od energii do informacji – dlaczego transformacja energetyczna to nie tylko technologia. (Politransformacja jako proces systemowy w warunkach kryzysu zaufania i dominacji środowiska informacyjnego) 237

Joanna Kruszewska, GK2; Politechnika Śląska
Zarządzanie odpornością przedsiębiorstwa w kontekście współczesnych megatrendów 247

Mariusz Twardawa, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
Wiktoria Kalus, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
Bezpieczeństwo i odporność organizacji w dobie transformacji energetycznej – wyzwania kompetencyjne 257

CONTENTS

Introduction
Henryk A. Kretek 7

Paweł Strózik, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
Communicating socially sensitive events: the case of the renaming of the Racibórz University of Applied Sciences 9

PART I
NON-GOVERNMENTAL ORGANISATIONS AND THEIR CONTRIBUTION TO CIVIL SOCIETY BUILDING

Mirela Lubińska-Tomczak, Uniwersytet Dolnośląski DSW
The collaboration between a family assistant and a social worker as a key element of a comprehensive family support system 27

Grzegorz Markowski, Wyższa Szkoła Kształcenia Zawodowego we Wrocławiu
Who needs employment offices? Combating unemployment in the polish labor market ... 35

Ludmiła Nowacka, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
Local government in maintaining christmas traditions..... 47

Zbigniew Wieczorek, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
Logical and ethical conditions for the development of civil society and democracy..... 57

PART II
EDUCATION

Janusz Dworak, Uniwersytet WSB Merito w Gdańsku
Henryk A. Kretek, Politechnika Śląska
Innovative approaches to developing higher education institutional strategies..... 65

Gabriela Kapica, em. prof. Uniwersytetu Opolskiego; PWSZ w Raciborzu,
A child in the world of puzzles. Children's enigmatography in stimulating creative linguistic activity of pupils..... 85

Joanna Stojer-Polańska, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
Activities promoting interdisciplinary cooperation within the framework of work with student scientific club 117

Tomasz Szwed, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
Selected non-governmental organisations engaged in mathematics education..... 125

CZĘŚĆ III
STATE SECURITY LAW AND POLICY AND THE DEVELOPMENT OF SOCIETY AND BUSINESS

Michał Boczek, Kancelaria Prawna Kancelaria Podatkowa – Łowicz, Warszawa; Uniwersytet SWPS w Warszawie
Law and justice – facts and myths 133

Grzegorz Chrószcz, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
The evolution of the concept of security and states of emergency from ancient times to the present day – selected determinants 143

Łukasz Dzik, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
The impact of contemporary air terrorism threats on aviation security in the light of national security strategies and programs 165

Wiktoria Kalus, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
Analysis of crisis management during the 1997 flood in the Racibórz municipality and current flood prevention methods 179

Mariusz Koroblowski, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
Remarks on some legal and practical issues in the field of implementation of public tasks by the Metropolis of Upper Silesia and Zagłębie 189

Mateusz Paszenda
The social reception of world war II in the Rybnik, Racibórz, and Wodzisław counties, and the accounts of witnesses from those days – methodological aspect 197

PART IV
SUSTAINABLE ENERGY SECURITY AND MANAGING THE TRANSFORMATION, RESILIENCE AND SECURITY OF ORGANIZATIONS IN THE ENVIRONMENT OF RENEWABLE ENERGY SOURCES

Krzysztof Burek, Krzysztof Burek Consulting; Przewodniczący Rady Uczelni Akademii Nauk Stosowanych w Raciborzu
Horizon 2026 business resilience and competitiveness: barriers and development strategies 213

Tomasz Czyszpak, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
AI for beginners and practitioners: theory meets practice 221

Aleksandra Dik, Instytut Wspierania Biznesu
From energy to information: why the energy transition is more than technology (politransformation as a systemic process in conditions of a trust crisis and the dominance of the information environment) 237

Joanna Kruszewska, GK2; Politechnika Śląska
Enterprise resilience management in the context of contemporary megatrends 247

Mariusz Twardawa, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
Wiktoria Kalus, Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
Organizational security and resilience in the era of energy transition – competency challenges in the context of regional development 257

Wprowadzenie

Prezentowana monografia naukowa stanowi próbę wielowymiarowej diagnozy kondycji oraz kierunków rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w realiach dynamicznych przemian społecznych, gospodarczych, technologicznych i politycznych. Transformacja – rozumiana zarówno jako proces historyczny, jak i ciągłe doświadczenie współczesności – tworzy nowy kontekst funkcjonowania jednostek, instytucji oraz wspólnot, stawiając przed nimi wyzwania, wymagające refleksji interdyscyplinarnej i pogłębionej analizy.

Społeczeństwo obywatelskie odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu ładu demokratycznego, wzmacnianiu kapitału społecznego oraz budowaniu odporności państwa i wspólnot lokalnych. Jego rozwój i jakość są wypadkową wielu czynników: aktywności organizacji pozarządowych, efektywności systemu edukacji, ram prawnych i bezpieczeństwa państwa, a także zdolności adaptacyjnych wobec wyzwań wynikających z transformacji energetycznej, cyfrowej i informacyjnej. Z tego względu niniejsza monografia łączy perspektywy nauk społecznych, humanistycznych, prawnych, ekonomicznych i technicznych, ukazując złożoność procesów wpływających na współczesne formy obywatelskości.

Struktura monografii odzwierciedla przyjęte założenie badawcze.

Dyskurs otwiera Jego Magnificencja Rektor Paweł Strózik w pracy pt. ***Komunikowanie o zdarzeniach wrażliwych społecznie na przykładzie zmiany nazwy uczelni – Akademii Nauk Stosowanych w Raciborzu***, analizując komunikowanie zdarzeń wrażliwych społecznie w organizacjach publicznych na przykładzie procesu zmiany nazwy z Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Raciborzu na Akademię Nauk Stosowanych w Raciborzu. Ramę teoretyczną stanowią koncepcje komunikacji kryzysowej i ryzyka (SCCT, *outrage management*, CERC), uzupełnione perspektywą zaufania organizacyjnego i sprawiedliwości proceduralnej.

W część pierwszej pt. ***Organizacje pozarządowe i ich rola w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego [odpowiedzialność społeczna, służba socjalna, społeczeństwo interesariuszy, rozwój społeczności lokalnej]*** autorzy poszczególnych rozdziałów koncentrują się na roli organizacji pozarządowych oraz instytucji lokalnych w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki odpowiedzialności społecznej, pracy socjalnej, tradycji oraz etycznych warunków rozwoju demokracji.

Część druga poświęcona jest ***Edukacji*** jako fundamentowi świadomego i aktywnego uczestnictwa obywatelskiego – od innowacyjnych strategii uczelni wyższych, przez interdyscyplinarne działania naukowe, po inicjatywy wspierające rozwój kompetencji dzieci i młodzieży.

Część trzecia – ***Prawo i polityka bezpieczeństwa państwa a rozwój społeczeństwa i biznesu*** – podejmuje zagadnienia prawa, polityki bezpieczeństwa oraz ich wpływu na rozwój społeczeństwa i biznesu, analizując zarówno historyczne ujęcia bezpieczeństwa, jak i współczesne zagrożenia, zarządzanie kryzysowe czy realizację zadań publicznych.

Część czwarta – ***Zrównoważone bezpieczeństwo energetyczne a zarządzanie transformacją, odpornością i bezpieczeństwem organizacji w otoczeniu odnawialnych źródeł ener-***

gii – rozszerza refleksję o problematykę transformacji energetycznej, odporności organizacji oraz znaczenia nowych technologii, w tym sztucznej inteligencji, ukazując, że współczesne społeczeństwo obywatelskie funkcjonuje w rzeczywistości wzajemnie przenikających się megatrendów technologicznych, energetycznych i informacyjnych.

Autorzy poszczególnych rozdziałów – reprezentujący różne ośrodki akademickie i środowiska eksperckie – proponują zarówno analizy teoretyczne, jak i studia przypadków osadzone w realiach lokalnych i regionalnych. Dzięki temu monografia ma charakter nie tylko poznawczy, ale również aplikacyjny, dostarczając wniosków istotnych dla praktyki życia publicznego, edukacji, administracji, biznesu oraz sektora pozarządowego.

Oddawana do rąk Czytelników publikacja jest zaproszeniem do refleksji nad tym, w jaki sposób w warunkach nieustającej zmiany można wzmacniać społeczeństwo obywatelskie, zachowując równowagę między tradycją a innowacją, bezpieczeństwem a wolnością, efektywnością a odpowiedzialnością.

Mamy nadzieję, że przedstawiony bilans, zarysowane perspektywy oraz wskazane dylematy staną się inspiracją do dalszych badań, debat i działań na rzecz świadomego, aktywnego i odpornego społeczeństwa obywatelskiego.

Henryk A. Kretek, Henryk.kretek@polsl.pl

Paweł Strózik
ORCID https://orcid.org/0000-0003-2261-3249
Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu

KOMUNIKOWANIE O ZDARZENIACH WRAŻLIWYCH SPOŁECZNIE NA PRZYKŁADZIE ZMIANY NAZWY UCZELNI – AKADEMII NAUK STOSOWANYCH W RACIBORZU

Streszczenie: Artykuł analizuje komunikowanie zdarzeń wrażliwych społecznie w organizacjach publicznych na przykładzie procesu zmiany nazwy Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Raciborzu na Akademię Nauk Stosowanych w Raciborzu. Ramę teoretyczną stanowią koncepcje komunikacji kryzysowej i ryzyka (SCCT, outrage management, CERC), uzupełnione perspektywą zaufania organizacyjnego i sprawiedliwości proceduralnej. Badanie ma charakter jakościowego studium przypadku opartego na analizie dokumentów i komunikatów instytucjonalnych oraz rekonstrukcji kalendarium wydarzeń. Analiza prowadzona jest w trzech wymiarach: budowania zaufania i tożsamości, jawności procesu decyzyjnego oraz zarządzania emocjami i percepcją interesariuszy. Wyniki wskazują, że spójność procedury, formalna legitymizacja decyzji i symboliczne domknięcie procesu sprzyjały ograniczaniu ryzyk percepcyjnych. Jednocześnie podkreślono ograniczenia, wynikające z braku danych o recepcji społecznej oraz potrzebę uzupełniania analiz dokumentów o badania odbioru komunikatów.

Słowa kluczowe: komunikacja organizacyjna; komunikacja ryzyka; zdarzenia wrażliwe społecznie; zaufanie; sprawiedliwość proceduralna; transparentność procesu; zarządzanie emocjami; zarządzanie zmianą; uczelnia publiczna; zmiana nazwy instytucji

COMMUNICATING SOCIALLY SENSITIVE EVENTS: THE CASE OF THE RENAMING OF THE RACIBÓRZ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Abstract: The article examines communication of socially sensitive events in public organizations using the case of renaming the State Higher Vocational School in Racibórz to the University of Applied Sciences in Racibórz. The theoretical framework draws on crisis and risk communication approaches (SCCT, outrage management, CERC), complemented by concepts of organizational trust and procedural justice. The study adopts a qualitative case study design based on document analysis and reconstruction of the event timeline. The analysis focuses on three dimensions: trust-building and institutional identity, transparency of the decision-making process, and management of emotions and stakeholder perceptions. Findings suggest that procedural consistency, formal legitimation, and symbolic closure supported the mitigation of perceptual risks. The article also highlights limitations related to the lack of reception data and points to the need for future studies incorporating stakeholder feedback.

Keywords: organizational communication; risk communication; socially sensitive events; trust; procedural justice; process transparency; emotion management; change management; public higher education institution; institutional renaming

1. Teoria i praktyka komunikowania o zdarzeniach wrażliwych społecznie

Komunikowanie o zdarzeniach wrażliwych społecznie stanowi szczególny obszar komunikacji organizacyjnej, obejmując wymiar informacyjny (fakty i konsekwencje), relacyjny (zaufanie i sprawiedliwość proceduralna) oraz emocjonalny (obawy, niepewność, poczucie straty).

W takich sytuacjach przekaz nie jest neutralnym opisem, lecz staje się elementem legitymizowania decyzji oraz zarządzania relacją z interesariuszami. Dlatego znaczenie mają nie tylko „co" organizacja komunikuje, ale też tempo, transparentność, empatia[1].

Użyteczną ramą jest komunikacja kryzysowa i ryzyko. W SCCT Coombsa wybór strategii zależy od typu zdarzenia. Zależy też od tego, jak organizacja przyjmuje odpowiedzialność. To zmienia reakcje interesariuszy oraz wpływa na ryzyko reputacyjne. W przypadku zdarzeń wrażliwych SCCT pokazuje, kiedy trzeba wyjaśnić i wziąć odpowiedzialność, a kiedy przede wszystkim należy uzasadnić decyzję(e), podjąć działania naprawcze i zapewnić ciągłość[2]. Patrząc na podejście „outrage management" Sandmana, można zauważyć, że sprzeciw społeczny może wynikać nie tylko z „technicznego" ryzyka, ale także z przymusu, braku kontroli, niesprawiedliwości czy braku zaufania[3]. Dlatego trzeba mówić o obawach i stratach, a nie jedynie uzasadniać racjonalność decyzji. W podobnym duchu Covello podkreśla, że zaufanie i wiarygodność to podstawa skutecznego przekazu. Badacz wskazuje, że praktyki wzmacniające odbiór przekazu to otwartość, szybkość, jasność, empatia[4]. Model CERC Reynoldsa akcentuje etapowość komunikowania w warunkach niepewności oraz zmienność potrzeb odbiorców w czasie. Choć metoda bierze swoje początki w obszarze zdrowia publicznego, jej logika porządkuje działanie także w organizacjach publicznych: na początku liczy się redukcja niepewności, później uzasadnienie i dialog, a na końcu rozliczalność i uczenie się instytucji[5]. Polska literatura o komunikacji kryzysowej podkreśla, że ważna jest jasność, kolejność podawania informacji oraz przygotowanie organizacji do działania według planu. W organizacjach publicznych zdarzenia wrażliwe często mają charakter „kryzysów interpretacyjnych", w których spór dotyczy sensu decyzji i jakości procesu[6]. Dlatego kluczowy jest wiarygodny dialog: komunikacja (*public relations*) jako funkcja zarządcza powinna zapewniać transparentność, możliwość zadawania pytań i zrozumienie przesłanek:

> *Public relations to samodzielna (odrębna) funkcja zarządzania służąca powiązaniom komunikacyjnym, stworzeniu zrozumienia, akceptacji i kooperacji między organizacją a otoczeniem; zawiera ona zarządzanie problemami i konfliktami, pomaga kierownictwu w dążeniu do bycia poinformowanym o opinii publicznej i zareagowaniu na nią; definiuje (określa) odpowiedzialność kierownictwa wobec interesu publicznego i daje temu wyraz; wspiera kierownictwo, by mogło dotrzymywać kroku przemianom i skutecznie je wykorzystywać; służy jako system wczesnego ostrzegania i antycypuje tendencje rozwoju;*

---

[1] V.T. Covello, *Best practices in public health risk and crisis communication*, „Journal of Health Communication" 2003, t. 8 (sup1), s. 5-8.

[2] W.T. Coombs, *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*, „Corporate Reputation Review" 2007, t. 10(3), s. 163-176.

[3] P.M. Sandman, *Responding to Community Outrage: Strategies for Effective Risk Communication*, 1993, s. 13-16; 41-42; 49-51.

[4] V.T. Covello, *Best practices…*, s. 5-8.

[5] B. Reynolds, M.W. Seeger, *Crisis and emergency risk communication as an integrative model*, „Journal of Health Communication" 2005, t. 10(1), s. 43-55.

[6] S. Smoleński, *Komunikacja kryzysowa w świetle głównych dokumentów planistycznych z zakresu zarządzania kryzysowego*, 2022, s. 81-97; M. Krynicka-Duszyńska, *Komunikacja w sytuacji kryzysowej, plan komunikacji*, s. 88-91.

wykorzystuje badania oraz rzetelne i etyczne techniki komunikacyjne jako główne swe instrumenty[7].

Z powyższych podejść wynikają trzy zasady analityczne: (1) priorytet zaufania (spójność, uczciwość, troska zamiast perswazji, (2) transparentność procesu (podstawy, decydenci, ograniczenia, harmonogram), (3) zarządzanie emocjami i percepcją (uznanie obaw i stworzenie bezpiecznych kanałów dialogu), zanim wytworzy się obieg nieformalny[8]. W takim ujęciu komunikacja staje się elementem praktyki zarządczej obejmującej repozytorium informacji, wielokanałową dystrybucję, aktualizacje oraz mechanizmy sprzężenia zwrotnego.

W niniejszym artykule komunikowanie o zdarzeniach wrażliwych społecznie rozumiane jest więc jako praktyka zarządcza, łącząca: przejrzystość podstaw i procesu, ciągłość aktualizacji, budowanie wiarygodnego dialogu oraz planowanie komunikacji w warunkach niepewności. Tak rozumiane podejście umożliwia analizę zdarzeń nie tylko jako pojedynczych komunikatów, lecz także jako sekwencję działań komunikacyjnych, których celem jest utrzymanie zaufania oraz ograniczanie społecznych kosztów zmian.

2. Komunikowanie tematów wrażliwych społecznie w publicznej uczelni zawodowej

Tematy wrażliwe społecznie: ingerują w tożsamość instytucji, dotykają poczucia bezpieczeństwa lub sprawiedliwości proceduralnej, mają trwałe konsekwencje dla warunków studiowania i pracy albo zmieniają krajobraz symboliczny kampusu. Skuteczna komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna w uczelni jest jednym z elementów zarządzania zmianą. Sułkowski proponuje roboczą definicję zarządzania zmianą, określając ją jako „zastosowanie koncepcji i metod zarządzania do stymulowania, wdrażania i kontrolowania przekształceń organizacyjnych w całym systemie, wybranych podsystemach lub obszarach funkcjonalnych”[9]. Badacz zastrzega jednak, że definicja ta ma charakter uproszczony oraz że „sposób rozumienia zarządzania zmianą zależy od wielu czynników, […] jak definiowanie zmiany, przyjęty paradygmat zarządzania, obszar zmiany organizacyjnej, perspektywa aktora społecznego lub interesariuszy”. Można zatem przyjąć, że im lepiej prowadzona jest komunikacja, tym sprawniej i szybciej przebiega proces implementacji innowacji.

Komunikacja wewnętrzna w uczelni publicznej coraz częściej dotyczy zagadnień, które wykraczają poza rutynowe ogłoszenia dydaktyczne i jest (lub powinna być) skutecznym narzędziem komunikacji także w zakresie spraw wrażliwych. Wydarzenia istotne, takie jak: zmiana nazwy instytucji, przyjęcie strategii rozwoju czy decyzje infrastrukturalne (obejmujące w szczególności miejsca ważne dla tożsamości kampusu), uruchamiają emocje, interesy i spory interpretacyjne. W takich sytuacjach komunikat nie jest neutralnym „przekazem informacji”, ale aktem zarządzania relacją ze wspólnotą akademicką: studentami, pracownikami, absolwentami, interesariuszami lokalnymi i opinią publiczną. Jak zauważa Sułkowski:

---

[7] K. Wójcik, *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, wyd. VI, Warszawa 2015, s. 25.

[8] M. Krynicka-Duszyńska, *Komunikacja w sytuacji kryzysowej, plan komunikacji*, s. 88-91; V.T. Covello, *Best practices…*, s. 5-8; P.M. Sandman, *Responding to Community Outrage…*, 1993, s. 9-12; 62-63.

[9] Ł. Sułkowski, *Zarządzanie uczelnią cyfrową. Między utopią wolności a dystopią władzy*, s. 289.

> *Utrwalone stereotypy i konsensusy wokół instytucji generują też problemy z realizacją zmian kontrolowanych. Zaplanowanie oraz wdrożenie zmiany jest uwikłane w procesy komunikacji, gry społecznej, tworzenia się sensów – bardzo istotne dla organizacji, ale zazwyczaj spontaniczne i niekontrolowane. Zarządzanie zmianą możemy w paradygmacie interpretatywnym nazwać permanentnie wartościującym, co pociąga za sobą obciążenie decyzji i działań kontekstem wartości moralnych, etycznych*[10].

W publicznej uczelni zawodowej wrażliwość społeczna ma dodatkowy wymiar: silne zakorzenienie w regionie i bliskość społeczności lokalnej sprawiają, że decyzje podejmowane przez instytucję są natychmiast „czytane" jako sygnały dotyczące prestiżu, kierunków rozwoju i miejsca uczelni w ekosystemie miasta i powiatu. Zmiany symboliczne (np. nazwa) oraz materialne (np. rozbiórka obiektu) mogą być postrzegane przez część interesariuszy jako „zysk", a przez innych jako „strata". To zaś rodzi ryzyko polaryzacji, spadku zaufania oraz wzrostu podatności na plotkę i dezinformację, jeżeli przekaz uczelni będzie spóźniony, niepełny lub zbyt technokratyczny.

3. Studium przypadku – zmiana nazwy uczelni

Celem badania było zrekonstruowanie sposobu komunikowania zdarzenia wrażliwego społecznie oraz ocena procesu komunikacyjnego w trzech wymiarach: (1) budowania zaufania i wzmacniania tożsamości instytucji, (2) jawności procesu decyzyjnego, (3) zarządzania emocjami i percepcją interesariuszy. Badanie przyjęło postać studium przypadku (*case study*). Stosujemy jakościową analizę treści dokumentów w celu zbadania, jak przebiegał proces w uczelni i jak został przedstawiony w oficjalnych komunikatach. Przypadek dobrano celowo: dotyczy on zmiany nazwy raciborskiej uczelni publicznej. Zmiana nazwy jest symboliczna, ale ma też formalne i wizerunkowe skutki: może wywołać sprzeciw, niepewność czy spór interpretacyjny w społeczności lokalnej i akademickiej. Przypadek ten jest szczególnie interesujący badawczo, ponieważ dotyczy zmiany symbolicznej w instytucji silnie zakorzenionej w społeczności lokalnej, co zwiększa prawdopodobieństwo pojawienia się sporów interpretacyjnych i napięć komunikacyjnych.

Materiał badawczy stanowił korpus dokumentów i komunikatów związanych ze zmianą nazwy uczelni w okresie od 23 lipca 2021 r. do 23 marca 2023 r. Zastosowano dobór celowy, obejmujący źródła instytucjonalne i protokołowane, które dokumentują: sekwencję decyzji i działań, podstawy prawne i formalne, treść przekazów kierowanych do interesariuszy oraz kanały dystrybucji informacji. Zanalizowano łącznie 45 tekstów[11]. Jako kryteria włączenia do analizy przyjęto: bezpośredni związek z procesem zmiany nazwy, datowanie mieszczące się w przyjętym oknie czasowym, identyfikowalność nadawcy (instytucja/organ), dostępność pełnego tekstu. Z analizy wykluczono: materiały nieposiadające źródła lub daty, przekazy wtórne bez możliwości weryfikacji, treści luźno powiązane z tematem. Na podstawie datowanych źródeł odtworzono chronologię procesu, wskazując kluczowe etapy (inicjacja, konsulta-

[10] Ł. Sułkowski, *Zarządzanie…*, s. 294.

[11] Do korpusu włączono następujące kategorie źródeł: dokumenty formalno-prawne (uchwały, zarządzenia, rozporządzenie, pisma): 14 dokumentów, komunikaty i informacje publikowane przez uczelnię (strona www, aktualności, komunikaty rektora, ogłoszenia): 12 materiałów, materiały protokołowane organów kolegialnych (np. informacje o posiedzeniach, protokoły posiedzeń): 7 pozycji, pozostałe źródła uzupełniające (komunikaty partnerów medialnych): 12 tekstów.

cje/opiniowanie, wniosek do organu nadrzędnego, decyzja formalna, implementacja i działania symboliczne). W drugim kroku zastosowano jakościową analizę treści, wykorzystując schemat kategorii odpowiadających trzem zasadom analitycznym: wymiar priorytetu zaufania (A)[12], wymiar jawności procesu i sprawiedliwości proceduralnej (B)[13] i wymiar zarządzania emocjami i percepcją (C)[14]. W konsekwencji kategorie A-C potraktowano jako ramę analityczną, a przypisane im wskaźniki jako zestaw operacyjnych kodów, umożliwiających systematyczne porównywanie treści w czasie i między kanałami komunikacji. W kategorii A kodowano odniesienia do spójności działań instytucji, jawnego przedstawiania argumentów oraz uwzględniania perspektywy interesariuszy. Zastosowana procedura pozwala wyraźnie oddzielić ustalenia wynikające bezpośrednio z materiału źródłowego od interpretacji ich potencjalnych skutków dla relacji z interesariuszami. Wiarygodność analizy została wzmocniona poprzez: triangulację źródeł (porównywanie dokumentów formalnych z komunikatami), zachowanie ścieżki audytu (lista dokumentów, dat, przypisanie kodów), jawne rozróżnienie pomiędzy ustaleniami wynikającymi wprost z materiału a interpretacją.

3a. Kalendarium procesu zmiany nazwy – wersja analityczna[15]

Etap I: Ujawnienie możliwości zmiany i wstępna legitymizacja zamiaru (2021)

Proces zmiany nazwy został zapoczątkowany w wyniku nowelizacji przepisów umożliwiających uczelniom zawodowym ubieganie się o status akademii nauk stosowanych. Informacja o tej możliwości była komunikowana we wczesnej fazie poprzez wystąpienia przedstawicieli władz uczelni, publikacje o charakterze eksperckim oraz spotkania informacyjne z pracownikami. Działania te miały charakter wprowadzający i służyły osadzeniu potencjalnej zmiany w szerszym kontekście systemowym. Na tym etapie nie podejmowano jeszcze formalnych decyzji.

Etap II: Konsultacje wewnętrzne i artykulacja obaw (I kw. 2022)

W kolejnym etapie proces został wprowadzony do obiegu instytucjonalnego. Przeprowadzono spotkania informacyjne oraz dyskusje w organach kolegialnych uczelni. Kalendarium dokumentuje, że w toku obrad artykułowano zarówno argumenty popierające zmianę nazwy, jak i obawy dotyczące utraty dotychczasowej symboliki, momentu wprowadzenia zmiany oraz jej konsekwencji wizerunko-

---

[12] Wymiar priorytetu zaufania (A) osadzono w integracyjnym modelu zaufania organizacyjnego Mayera, Davisa i Schoormana, zgodnie z którym postrzegana wiarygodność instytucji opiera się na zdolności/kompetencji (ability), integralności (integrity) oraz życzliwości/trosce (benevolence), co umożliwia analityczne rozróżnienie między spójnością i uczciwością przekazu a działaniami stricte perswazyjnymi. Por. R.C. Mayer, J.H. Davis, F.D. Schoorman, *An Integrative Model of Organizational Trust*, „Academy of Management Review" 1995, vol. 20(3), s. 709-734.

[13] Wymiar jawności procesu i sprawiedliwości proceduralnej (B) oparto na kryteriach sprawiedliwości procedury wskazanych przez Leventhala (m.in. konsystencja, bezstronność, adekwatność informacji, możliwość korekty, reprezentatywność, etyczność), co uzasadnia kodowanie elementów takich jak: ujawnienie podstaw prawnych i przesłanek, identyfikacja ról decyzyjnych, komunikowanie ograniczeń, harmonogramu oraz dostępności dokumentów. Por. G.S. Leventhal, *What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships*, w: K. Gergen, M. Greenberg, R. Willis (red.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Plenum Press, New York 1980, s. 27-55.

[14] Wymiar zarządzania emocjami i percepcją (C) osadzono w tradycji komunikacji ryzyka, w której akcentuje się, że reakcje społeczne są w wysokim stopniu zależne od czynników „outrage" (np. poczucie przymusu, braku kontroli i niesprawiedliwości), a nie wyłącznie od „technicznego" poziomu zagrożenia; implikuje to konieczność kodowania: rozpoznania obaw/strat, uznania emocji, zapewnienia bezpiecznych kanałów dialogu i regularnych aktualizacji informacji. Por. V.T. Covello, P.M. Sandman, *Risk Communication: Evolution and Revolution*, [materiał w formie artykułu/PDF], 2001. Dostęp 27.01.2026.

[15] Pełne kalendarium w formie tabeli z dokładnymi datami etapów i ich przebiegiem umieszczono w Aneksie.

wych. Na tym etapie nie doszło jeszcze do rozstrzygnięć decyzyjnych, lecz do porządkowania stanowisk i identyfikacji potencjalnych ryzyk percepcyjnych.

Etap III: Opiniowanie i formalizacja decyzji (II kw. 2022)

Po zakończeniu etapu konsultacyjnego sprawa zmiany nazwy została poddana formalnemu opiniowaniu przez Radę Uczelni oraz Senat. Organy te, działając w ramach swoich kompetencji statutowych, wyraziły pozytywne stanowisko wobec proponowanej zmiany. Następnie wniosek został skierowany do ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego. Kalendarium wskazuje na zachowanie sekwencji decyzyjnej oraz jednoznaczne przypisanie ról poszczególnym aktorom instytucjonalnym.

Etap IV: Relacje z otoczeniem zewnętrznym i obrona autonomii decyzyjnej (2022)

Istotnym elementem procesu była korespondencja z organem nadzorującym, w tym odniesienie się do zewnętrznej propozycji alternatywnej nazwy. Odpowiedź władz uczelni potwierdzająca wybór nazwy wypracowanej w toku procedur wewnętrznych stanowiła element komunikowania autonomii decyzyjnej i ciągłości instytucjonalnej.

Etap V: Wdrożenie i symboliczne domknięcie zmiany (od X 2022)

Po wydaniu rozporządzenia wprowadzającego nową nazwę nastąpił etap wdrożeniowy, obejmujący działania organizacyjne, prawne i komunikacyjne. Kalendarium dokumentuje również symboliczne domknięcie procesu poprzez uroczyste posiedzenie Senatu, prezentację nowej identyfikacji wizualnej oraz wprowadzenie ceremoniału akademickiego, co sprzyjało instytucjonalizacji zmiany i stabilizacji percepcji jej skutków.

3b. Analiza

1) Budowanie zaufania i wzmacnianie tożsamości instytucji *(według kryteriów Mayera, Davisa i Schoormana):*

A1. Spójność i przewidywalność działań (*integrity*)

Kalendarium dokumentuje ciągły i sekwencyjny przebieg procesu, rozpoczynający się od identyfikacji podstawy prawnej (nowelizacja ustawy z 23.07.2021), poprzez etap informowania, konsultacji i opiniowania w organach kolegialnych, aż po formalne domknięcie zmiany w drodze rozporządzenia ministra i zarządzenia rektora. Poszczególne etapy są logicznie powiązane i następują po sobie bez widocznych przerw lub sprzecznych komunikatów. Z perspektywy modelu zaufania organizacyjnego taka spójność sekwencji sprzyja postrzeganej integralności instytucji, gdyż proces nie ma charakteru nagłego ani arbitralnego, lecz jest rozciągnięty w czasie i osadzony w procedurach.

A2. Uczciwość informacyjna (*integrity*)

W kalendarium wielokrotnie pojawia się odniesienie do kryteriów ustawowych, warunków i konsekwencji zmiany nazwy (np. spotkania informacyjne, przekazanie informacji Radzie Uczelni, dyskusja w Senacie). Szczególnie istotne są wpisy dokumentujące, że w toku obrad Senatu artykułowano zarówno potencjalne korzyści, jak i możliwe straty (utrata dotychczasowej symboliki, zbieżność z jubileuszem, koszty rebrandingu). Choć kalendarium nie zawiera pełnych treści argumentów, sam fakt ich odnotowania wskazuje na obecność elementów uczciwości informacyjnej, rozumianej jako wyjście poza jednostronne eksponowanie korzyści.

A3. Troska o interesariuszy (*benevolence*)

Dowodem na uwzględnianie perspektywy interesariuszy są wpisy dotyczące spotkań informacyjnych z pracownikami, otwarcia dyskusji w Senacie oraz obecności przedstawicieli studentów, związków zawodowych i otoczenia społeczno-gospodarczego w Radzie Uczelni. Z punktu widzenia schematu kodowania są to wskaźniki instytucjonalnego uwzględniania interesów różnych grup, choć kalendarium nie pozwala na ocenę skali ani jakości indywidualnych interakcji.

A4. Wzmacnianie tożsamości instytucji

Kalendarium jednoznacznie dokumentuje symboliczne domknięcie procesu: uroczyste posiedzenie Senatu, prezentację nowego sztandaru, przyjęcie ceremoniału akademickiego i księgi identyfikacji wizualnej. Z perspektywy komunikacji organizacyjnej są to klasyczne narzędzia instytucjonalizacji zmiany i wzmacniania ciągłości tożsamości mimo zmiany nazwy.

Wniosek: Na podstawie kalendarium można stwierdzić, że proces sprzyjał budowaniu zaufania poprzez spójność, proceduralność i symboliczne wzmocnienie tożsamości. Kalendarium nie pozwala jednak w pełni ocenić stylu komunikacji (np. stopnia empatii w przekazach), dlatego wnioski dotyczące „priorytetu zaufania zamiast perswazji" należy ograniczyć do ram instytucjonalnych, a nie relacyjnych mikropraktyk. Celem badania nie jest zresztą ocena skuteczności komunikacji w sensie recepcyjnym, lecz rekonstrukcja instytucjonalnego modelu komunikowania zdarzenia wrażliwego na podstawie dostępnych źródeł.

2) Jawność procesu i sprawiedliwość proceduralna *(wg kryteriów Leventhala):*

Kalendarium jasno identyfikuje:

- podstawę prawną zmiany (nowelizacja ustawy),
- role decyzyjne (rektor, Rada Uczelni, Senat, minister),
- etapy procesu i harmonogram,
- mechanizmy opiniowania i konsultacji w organach kolegialnych.

Z punktu widzenia sprawiedliwości proceduralnej spełnione są zwłaszcza kryteria konsystencji (powtarzalność procedur), reprezentatywności (udział różnych grup w Radzie Uczelni i Senacie) oraz dokładności (odwołania do spełniania kryteriów ustawowych). Jednocześnie kalendarium nie dokumentuje wprost powszechnego dostępu społeczności do pełnej dokumentacji ani mechanizmów korekty decyzji poza ciałami statutowymi. Oznacza to, że jawność procesu jest dobrze widoczna na poziomie instytucjonalnym, natomiast nie może być w pełni oceniona na poziomie odbioru społecznego.

Wniosek: Proces spełnia warunki jawności proceduralnej w sensie formalnym (kto, kiedy, na jakiej podstawie podejmował decyzje), lecz kalendarium nie pozwala jednoznacznie przesądzić o zakresie jawności rozumianej jako pełna transparentność dla całej społeczności uczelni.

3) Antycypacja reakcji emocjonalnych i zarządzanie percepcją *(na podstawie* outrage management *Sandmana):*

C1-C2. Rozpoznanie i artykulacja obaw

Kalendarium dokumentuje, że w toku prac Senatu artykułowano obawy i potencjalne straty związane ze zmianą nazwy (symbolika, jubileusz, marka). Sam fakt ich zapisania stanowi

dowód rozpoznania czynników „outrage", takich jak poczucie utraty czy zagrożenie tożsamości.

C3. Kanały dialogu

Źródło potwierdza istnienie spotkań informacyjnych i dyskusji w organach kolegialnych, co stanowi podstawowy, formalny kanał dialogu. Kalendarium nie zawiera jednak danych, pozwalających stwierdzić istnienie dodatkowych, dedykowanych mechanizmów (np. Q&A, ankiet, mediatorów). W związku z tym ich funkcjonowanie nie może być wnioskowane na podstawie materiału źródłowego.

C4. Prewencja narracji narzuconej z zewnątrz

Szczególnie istotnym elementem zarządzania percepcją jest wątek korespondencji z Ministerstwa Edukacji i Nauki dotyczącej alternatywnej propozycji nazwy. Odpowiedź rektora, potwierdzająca wolę organów uczelni, wzmacnia narrację autonomii decyzyjnej, co w ujęciu Sandmana redukuje poczucie przymusu – jednego z kluczowych źródeł społecznego sprzeciwu.

C5. Zarządzanie skutkami trwałymi

Kalendarium wyraźnie wskazuje na działania ograniczające niepewność co do skutków zmiany: zarządzenie konwalidujące, zapowiedź harmonogramu wdrożenia, aktualizację dokumentów oraz symboliczne domknięcie procesu. Są to wskaźniki zarządzania percepcją stabilności i ciągłości instytucji.

Wniosek: Kalendarium dokumentuje rozpoznanie potencjalnych źródeł emocji i działania redukujące ryzyko percepcji przymusu lub chaosu. Nie pozwala jednak jednoznacznie stwierdzić istnienia systemowej diagnozy emocji ani rozbudowanych kanałów dialogu, dlatego wnioski dotyczące skuteczności zarządzania emocjami należy formułować ostrożnie.

4. Odniesienie wyników do modeli komunikacji kryzysowej i ryzyka

Wyniki analizy kalendarium można odnieść do kluczowych modeli komunikacji kryzysowej i ryzyka, które stanowiły ramę teoretyczną badania. W perspektywie „Situational Crisis Communication Theory (SCCT)" proces zmiany nazwy nie był komunikowany jako kryzys wynikający z winy organizacji, lecz jako zdarzenie o charakterze transformacyjnym, wymagające uzasadnienia i legitymizacji decyzji. Zastosowane działania – wczesne informowanie, stopniowe angażowanie organów kolegialnych oraz formalne domknięcie procesu – odpowiadają strategiom dostosowanym do niskiego poziomu przypisywanej odpowiedzialności, w których kluczowe znaczenie ma spójność przekazu i transparentność, a nie strategie obronne czy naprawcze.

Z punktu widzenia modelu „Crisis and Emergency Risk Communication (CERC)", przebieg procesu odzwierciedla logikę etapowości komunikowania w warunkach niepewności. W początkowej fazie dominowało redukowanie niepewności poprzez informowanie o podstawach prawnych i kryteriach zmiany; w kolejnych etapach akcent przesunął się na uzasadnianie decyzji, dialog w ramach organów kolegialnych oraz komunikowanie konsekwencji organizacyjnych; faza końcowa obejmowała działania domykające i symboliczne, sprzyjające stabilizacji percepcji oraz odbudowie poczucia ciągłości instytucjonalnej. Choć model CERC

wywodzi się z obszaru zdrowia publicznego, jego logika okazuje się użyteczna także w analizie zmian symbolicznych w organizacjach publicznych.

W perspektywie „outrage management" Sandmana szczególne znaczenie mają te elementy procesu, które ograniczały potencjalne źródła społecznego sprzeciwu niezwiązanego bezpośrednio z „techniczną" stroną decyzji. Kalendarium dokumentuje rozpoznanie obaw dotyczących utraty tożsamości, symboliki oraz momentu wprowadzenia zmiany, a także działania wzmacniające poczucie kontroli i autonomii decyzyjnej (m.in. obrona nazwy wypracowanej przez organy uczelni wobec propozycji zewnętrznej). Takie działania można interpretować jako redukcję czynników „outrage", takich jak poczucie przymusu czy narzucenia decyzji z zewnątrz.

Porównanie wyników analizy z trzema omawianymi podejściami teoretycznymi sugeruje, że skuteczność komunikowania zdarzeń wrażliwych społecznie w organizacji publicznej nie wynika z pojedynczego aktu informacyjnego, lecz z konsekwentnie prowadzonego procesu, w którym spójność proceduralna (SCCT), etapowość komunikacji (CERC) oraz wrażliwość na emocje i percepcję interesariuszy („outrage management") wzajemnie się uzupełniają.

Tabela 1. Etapy procesu zmiany nazwy uczelni – ujęcie analityczno-porównawcze

Etap procesu	**Charakter komunikacji dominującej**	**Dominujące ryzyka społeczne i percepcyjne**	**Kluczowe działania komunikacyjne**	**Najbardziej adekwatna rama interpretacyjna**
I. Ujawnienie możliwości zmiany i wstępna legitymizacja zamiaru (2021)	Informacyjna, wprowadzająca	Niepewność, brak wiedzy, spekulacje	Wystąpienia władz uczelni, publikacje eksperckie, spotkania informacyjne z pracownikami	CERC (faza redukcji niepewności)
II. Konsultacje wewnętrzne i artykulacja obaw (I kw. 2022)	Dialogowa, deliberatywna	Obawy tożsamościowe, ryzyko sprzeciwu interpretacyjnego	Dyskusje w organach kolegialnych, ujawnianie argumentów „za" i „przeciw", identyfikacja strat symbolicznych	*Outrage management* (rozpoznanie czynników sprzeciwu)
III. Opiniowanie i formalizacja decyzji (II kw. 2022)	Legitymizacyjna, proceduralna	Ryzyko postrzegania decyzji jako arbitralnej	Opiniowanie przez Radę Uczelni i Senat, wskazanie podstaw prawnych, sekwencja decyzyjna	SCCT (strategie adekwatne do niskiej odpowiedzialności)

Etap procesu	Charakter komunikacji dominującej	Dominujące ryzyka społeczne i percepcyjne	Kluczowe działania komunikacyjne	Najbardziej adekwatna rama interpretacyjna
IV. Relacje z otoczeniem zewnętrznym i obrona autonomii decyzyjnej (2022)	Relacyjna, pozycjonująca	Poczucie przymusu, narzucenia decyzji z zewnątrz	Korespondencja z organem nadzorującym, potwierdzenie wyboru nazwy wypracowanej wewnętrznie	*Outrage management* (redukcja przymusu i utraty kontroli)
V. Wdrożenie i symboliczne domknięcie zmiany (od X 2022)	Stabilizująca, symboliczna	Dezorientacja, brak ciągłości tożsamości	Zarządzenia wdrożeniowe, aktualizacja dokumentów, uroczyste posiedzenie Senatu, nowa identyfikacja wizualna	CERC (faza stabilizacji i odbudowy zaufania)

5. Konkluzja syntetyczna i rekomendacje na przyszłość

Analiza kalendarium pokazuje, że proces zmiany nazwy pomógł utrzymać zaufanie. Sposób przeprowadzenia procesu sprzyjał także zachowaniu jawności proceduralnej oraz ograniczał wystąpienie ryzyka percepcyjnego. Analiza materiału źródłowego uzasadnia z kolei, że wnioski należy formułować na poziomie instytucjonalnym, a nie na poziomie deklaracji czy recepcji. To trzeba wyraźnie zaznaczyć w interpretacji wyników. Badanie ma typowe ograniczenia analizy dokumentów: po pierwsze, korpus odzwierciedla głównie punkt widzenia instytucji jako nadawcy; po drugie, oficjalne dokumenty nie pokazują w pełni, jak odbiorcy przyjmują komunikaty i jakie emocje towarzyszą przy tym interesariuszom.

Pełna weryfikacja adekwatności poszczególnych modeli wymagałaby badań poświęconych recepcji procesu. Z tego względu wnioski dotyczące reakcji społeczności formułowano jako interpretacje oparte na przesłankach komunikacyjnych, a nie jako bezpośredni pomiar nastrojów. W przyszłych badaniach wskazane byłoby uzupełnienie analizy o dane dotyczące sposobu odbioru procesu (np. wywiady z interesariuszami, ankiety, pytania i odpowiedzi czy analiza komentarzy w mediach społecznościowych lub monitoring mediów lokalnych).

Bibliografia

1. Coombs W.T., *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*, [w:] Y. Wang, *Corporate Reputation Review 2007*, t. 10(3), Rotterdam 2007, s. 163-176.
2. Covello V.T., *Best practices in public health risk and crisis communication*, [w:] Scott C. Ratzan, *Journal of Health Communication* 2003, t. 8 (sup1), Philadelphia, s. 5-8.

3. Covello V.T., Sandman P.M., *Risk Communication: Evolution and Revolution*, [w:] Tracey J. Dickson, Tonia L. Gray, *Risk Management in the Outdoors*, Cambridge 2012, s. 150-163.
4. Krynicka-Duszyńska M., *Komunikacja w sytuacji kryzysowej, plan komunikacji*, [w:] Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 131, Wrocław 2012.
5. Leventhal G.S., *What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships*, w: K. Gergen, M. Greenberg, R. Willis (red.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Plenum Press, New York 1980, s. 27-55.
6. Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D., *An Integrative Model of Organizational Trust*, [w:] K. Byron, *Academy of Management Review* 1995, vol. 20(3), Atlanta 1995, s. 709-734.
7. Reynolds B., Seeger M.W., *Crisis and emergency risk communication as an integrative model*, „Journal of Health Communication", t. 10(1), Filadelfia 2005, s. 43-55.
8. Sandman P.M., *Responding to Community Outrage: Strategies for Effective Risk Communication*, Fairfax, VA: American Industrial Hygiene Association 1993 (wyd. Online 2012).
9. Smoleński S., *Komunikacja kryzysowa w świetle głównych dokumentów planistycznych z zakresu zarządzania kryzysowego*, [w:] M. Such-Pyrgiel, W. Rogula-Kozłowska, R. Piec, M. Feltynowski, *Bezpieczeństwo cyfrowe: od problemów globalnych do lokalnych*, Warszawa 2022, s. 81-97.
10. Sułkowski Ł., *Zarządzanie uczelnią cyfrową. Między utopią wolności a dystopią władzy*, Warszawa 2022.
11. Świerczyńska-Głownia W., Sławińska T., Hodalska M., *Komunikowanie o bezpieczeństwie*, Kraków 2016.
12. Wójcik K., Public Relations. *Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2015.

ANEKS

Etapy wydarzenia i opis przebiegu w ujęciu chronologicznym

Data	Etap wydarzenia	Opis przebiegu
23.07.2021	Nowelizacja ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce wprowadzająca możliwość zmiany nazwy państwowych uczelni zawodowych na akademie nauk stosowanych.	Nowelizacja wprowadziła pięć kryteriów ilościowych: „uczelnia funkcjonuje co najmniej 10 lat; liczba studentów kształcących się w uczelni wynosi co najmniej 250, z czego co najmniej 100 kształci się na studiach stacjonarnych; co najmniej 50% nauczycieli akademickich jest zatrudnionych w tej uczelni jako podstawowym miejscu pracy; uczelnia prowadzi studia pierwszego lub drugiego stopnia lub jednolite studia magisterskie na co najmniej 5 kierunkach; uczelnia prowadzi kształcenie na co najmniej 1 kierunku studiów przygotowujących do wykonywania zawodów, o których mowa w art. 68 ust. 1, lub kierunku studiów kończących się uzyskaniem tytułu zawodowego inżyniera lub magistra inżyniera" oraz jednego kryterium jakościowego: „żaden kierunek studiów prowadzonych przez uczelnię nie został oceniony negatywnie w wyniku przeprowadzonej przez Polską Komisję Akredy-

Data	Etap wydarzenia	Opis przebiegu
		tacyjną, zwaną dalej „PKA", oceny jakości kształcenia"[16]. Z analizy prawnej wynikało, że uczelnia spełnia wszystkie kryteria do ubiegania się o zmianę nazwy. Zatem z wyprzedzeniem poinformowano społeczność uczelni o planowanej zmianie. Wykorzystano oficjalne i nieoficjalne kanały informacyjne.
4.10.2021	Uroczysta inauguracja roku akademickiego 2021/2022	W mowie rektorskiej znalazła się informacja o spełnianiu przez raciborską uczelnię wszystkich kryteriów ilościowych i jakościowych oraz zapowiedź zmiany nazwy. Po raz pierwszy oficjalna informacja dotarła do interesariuszy zewnętrznych uczelni.
11.2021	W uczelnianym czasopiśmie naukowym „Eunomia. Rozwój zrównoważony. Sustainable Development" ukazał się artykuł „W drodze do akademii – publiczne uczelnie zawodowe w Polsce – geneza, rozwój i status w 2021 roku"[17].	W tekście zamieszczono informację o nowelizacji ustawy umożliwiającej zmiany nazwy uczelni, opisano kryteria tej zmiany, przedstawiono informację o przebiegu dyskusji rektorów publicznych uczelni zawodowych podczas obrad Zgromadzenia Plenarnego KREPUZ w Arłamowie/Sanoku oraz treść artykułu z „Forum Akademickiego", opisującą sytuację publicznych uczelni zawodowych w zakresie możliwości zmiany nazwy. Artykuł zawierał także wzmiankę, że zmiana nazwy w Raciborzu również jest rozważana.
P11.2021	W sali wykładowej uczelni odbyło się spotkanie z nauczycielami akademickimi, pracownikami administracji i obsługi, mające na celu przekazanie informacji na temat pracy uczelni w ostatnim czasie, w tym na temat warunków i kryteriów zmiany nazwy uczelni.	Podczas spotkania omówiono kryteria ustawowe, wskazano na fakt, że uczelnia spełnia wszystkie wymogi oraz że zostaną podjęte kroki w kierunku zmiany nazwy uczelni. Rektor wyjaśnił różnicę między naukami podstawowymi a stosowanymi oraz wskazał na pozytywne konsekwencje tej zmiany. Podkreślił, że nowa nazwa podniesie prestiż i rozpoznawalność uczelni w regionie. Obecni na spotkaniu zostali zaproszeni do zadawania pytań i dyskusji na temat zmiany nazwy.
10.12.2021	Rektor skierował pismo do Rady Uczelni w sprawie opinii o zmianie nazwy Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Raciborzu na Akademię Nauk Stoso-	Rektor uczelni rozpoczął formalną procedurę zmiany nazwy. Przed przekazaniem pisma Rada Uczelni została szczegółowo poinformowana o warunkach i konsekwencjach zmiany nazwy. Warto podkreślić, że w skład RU wchodzą przedstawiciele uczelni, otoczenia społeczno-gospodarczego, a także przewodniczący samorządu studenckiego. W spotkaniach biorą także

[16] Ustawa o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce oraz ustawy – Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 23 lipca 2021 r., art. 1 ust. 1.

[17] P. Strózik, *W drodze do akademii – publiczne uczelnie zawodowe w Polsce – geneza, rozwój i status w 2021 roku*, „Eunomia. Rozwój zrównoważony. Sustainable Development" nr 2(101)/2021.

Data	Etap wydarzenia	Opis przebiegu
	wanych w Raciborzu.	udział przedstawiciele związków zawodowych. W ten sposób informacja popłynęła do przedstawicieli najważniejszych grup społecznych uczelni z prośbą o jej rozpowszechnianie.
16.12.2021	Rektor rozpoczął oficjalne konsultacje z Senatem uczelni na temat zmiany nazwy, proponując w porządku obrad uchwałę nr 71/2021 w sprawie wyrażenia pozytywnej opinii o zmianie nazwy PWSZ w Raciborzu.	W dyskusji poprzedzającej przyjęcie uchwały rektor przedstawił informację na temat procesów zmiany nazwy przez inne uczelnie, które już złożyły stosowne wnioski do Ministerstwa. Ponadto poinformował, że proces ten został na jego wniosek formalnie rozpoczęty przez Radę Uczelni. W toku dyskusji senatorowie wyrażali swoje opinie i obawy: nie brakowało głosów jednoznacznie popierających propozycję zmiany nazwy, ale były też głosy sceptyczne. Wskazywano na fakt, że zmiana nazwy to nie tylko zyski, ale również straty wynikające ze zmiany symboli kojarzonych w otoczeniu z dobrą marką oraz że zmiana zbiega się z jubileuszem dwudziestolecia uczelni, który powinien być świętowany jako jubileusz PWSZ pod starą nazwą. Ponadto senatorowie składali konkretne propozycje brzmienia nowej nazwy. Rozważano dodanie słowa „państwowa", „publiczna" „śląska" czy „górnośląska". W wyniku dyskusji przyjęto, że zmiana nazwy zostanie poprzedzona szczegółową analizą dotyczącą przebiegu całego procesu, w którym udział wezmą wszystkie komórki uczelni. Wyniki tych analiz pomogą przewidzieć ewentualne trudności w realizacji przedsięwzięcia. Uchwała w sprawie wyrażenia pozytywnej opinii została przyjęta większością głosów, przy 4 głosach wstrzymujących. Uchwała dotyczyła zmiany nazwy, ale nie precyzowała jej brzmienia.
21.12.2021	Rada Uczelni wydała pozytywną opinię o zmianie nazwy uczelni (uchwała nr 21/2021 RU).	Rada Uczelni jednomyślnie zaakceptowała propozycję rektora na podstawie udzielonych informacji i przychyliła się do propozycji nowej nazwy „Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu".
3.03.2022	Podczas posiedzenia Senatu rektor przekazał informację o postępie prac na zmianą nazwy uczelni.	W punkcie „sprawy różne" rektor przekazał informację na temat procesu zmiany nazwy i ustalaniem kosztów rebrandingu z tym związanego. Zapowiedział przygotowanie projektu uchwały po konsultacjach i głosowanie nad jej przyjęciem na kolejne posiedzenie Senatu.
31.03.2022	Senat wydał pozytywną opinię w sprawie zamiany nazwy uczelni na Akademię Nauk Stosowanych w Raciborzu (uchwała nr 11/2022).	Senat zaakceptował ostateczną propozycję uchwały i na podstawie udzielonych informacji przychylił się większością głosów do propozycji nowej nazwy. Głosowało 17 senatorów (15 za/2 wstrzymujące się)

Data	Etap wydarzenia	Opis przebiegu
26.04.2022	Rektor złożył pismo do Ministra Edukacji i Nauki informujące o spełnianiu przez PWSZ w Raciborzu warunków, o których mowa w art. 16 ust. 1a ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce oraz formalny wniosek o zmianę nazwy Uczelni na Akademię Nauk Stosowanych w Raciborzu.	Po uzyskaniu akceptacji kolegialnych organów uczelni rektor skierował formalny wniosek o zmianę nazwy uczelni do ministra właściwego.
8.07.2022	Na stronie internetowej uczelni i w lokalnej prasie w formie przedruku ukazuje się artykuł „Dziś Magister – wkrótce Akademia".	Artykuł poświęcony jest przede wszystkim uzyskaniu uprawnień do prowadzenia studiów II stopnia na kierunku Administracja, jednak w końcowym akapicie widnieje informacja, że uczelnia złożyła wniosek o zmianę nazwy na „Akademia Nauk Stosowanych". W ten sposób informacja po raz kolejny trafia do interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych uczelni.
3.08.2022	MEiN wydał rozporządzenie w sprawie zmiany nazwy Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Raciborzu na nazwę Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu (zmiana nazwy obowiązuje od 1 października 2022 roku).	Minister wydał akt prawny potwierdzający spełnianie warunków do zmiany nazwy i zamieniające nazwę uczelni na proponowaną przez organy uczelni.
18.08.2022	Dyrektor Departamentu Szkolnictwa Wyższego MEiN skierował do rektora pismo w sprawie propozycji nazwy uczelni przekazanej przez Wiceministra Sprawiedliwości, Michała Wosia.	Wskutek konsultacji aktu prawnego wiceminister skierował do MEiN pismo z własną propozycją nazwy raciborskiej uczelni. Minister Edukacji i Nauki wezwał uczelnię do zajęcia stanowiska w sprawie.
19.08.2022	Rektor skierował pismo do jednostek organizacyjnych uczelni oraz samorządu studenckiego informujące o dokonanej zmiany nazwy uczelni.	Z chwilą uprawomocnienia rozporządzenia MEiN w sprawie zmiany nazwy PWSZ w Raciborzu na Akademię Nauk Stosowanych w Raciborzu rektor poinformował społeczność uczelni o oficjalnej zmianie nazwy uczelni.
19.08.2022	Rektor skierował pismo do Prezydenta Miasta Racibórz informujące o dokonanej zmiany nazwy uczelni.	Z chwilą uprawomocnienia rozporządzenia MEiN w sprawie zmiany nazwy PWSZ w Raciborzu na Akademię Nauk Stosowanych w Raciborzu rektor poinformował organ samorządowy o oficjalnej zmianie nazwy uczelni.

Data	Etap wydarzenia	Opis przebiegu
6.09.2022	Rektor PWSZ w Raciborzu skierował pismo do Marcina Czaji, dyrektora Departamentu Szkolnictwa Wyższego MEiN, wyjaśniające podjęcie decyzji uczelni o pozostaniu przy zaproponowanej nazwie – Akademii Nauk Stosowanych w Raciborzu.	Rektor skierował do MEiN pismo potwierdzające wolę organów uczelni wyrażoną za pomocą stosownych uchwał i wyjaśnił, że uczelnia potwierdza wolę pozostania przy zaproponowanej nazwie.
13.09.2022	Rektor wydał zarządzenie nr 60/2022 w sprawie zmiany nazwy Uczelni Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu.	Rektor zakończył proces zmiany nazwy uczelni, wydając zarządzenie konwalidujące akty normatywne, określające numery kont bankowych oraz identyfikacyjne NIP i REGON oraz procesy przebiegające w uczelni ze starą nazwą jako obowiązujące pod nową nazwą. Zarządzenie zawiera także zapowiedź, że wykonanie wszystkich czynności związanych z procesem zmiany nazwy uczelni nastąpi najpóźniej do dnia 30.09.2023 r.
23.03.2023	Uroczyste posiedzenie Senatu: prezentacja sztandaru i ceremoniału uroczystości.	Podczas uroczystego posiedzenia senatu, które odbyło się w obecności przedstawicieli Rady Uczelni oraz zaproszonych gości, zaprezentowano proces transformacji poprzedniej nazwy na nową, podkreślając współdziałanie wszystkich organów uczelni. W toku obrad przyjęto po raz pierwszy „Regulamin ceremoniału akademickiego" oraz „Księgę identyfikacji wizualnej". Zaprezentowano nowy sztandar uczelni i omówiono symbolikę jego symboli. Przyjęto „Regulamin pracy Senatu" oraz uaktualnioną wersję „Regulaminu studiów". Zaprezentowano nowy wzór dyplomu ukończenia studiów, formułę immatrykulacji studentów i stroje akademickie. Uroczystość była symbolicznym zakończeniem procesu zmiany nazwy uczelni.

Dane kontaktowe

Paweł Strózik, pawel.strozik@akademiarac.edu.pl

Część I

ORGANIZACJE POZARZĄDOWE I ICH ROLA W BUDOWANIU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO [ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA, SŁUŻBA SOCJALNA, SPOŁECZEŃSTWO INTERESARIUSZY, ROZWÓJ SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ]

Mirela Lubińska-Tomczak
ORCID https://orcid.org/0000-0002-5273-1222
Uniwersytet Dolnośląski DSW

WSPÓŁPRACA ASYSTENTA RODZINY I PRACOWNIKA SOCJALNEGO JAKO NARZĘDZIE WIELOASPEKTOWEGO SYSTEMU WSPIERANIA RODZINY

Streszczenie: Każda rodzina jest inna, ma własne potrzeby, hołduje określonym wartościom i czasami musi pokonać mniejsze lub większe trudności. Z tego też powodu niemożliwe jest stworzenie jednego, uniwersalnego schematu pracy z klientami. W działalności pomocowej pracownika socjalnego i asystenta rodziny ważna jest nie tylko indywidualizacja, ale też elastyczność i spójność. Zharmonizowanie tej współpracy staje się szczególnie ważne w sytuacjach, kiedy prawdopodobieństwo umieszczenia małoletnich dzieci poza rodziną biologiczną jest duże; w związku z niewydolnością klientów na różnych obszarach lub kiedy działania dotychczas podjęte przez inne instytucje pomocowe, nie przyniosły określonych oczekiwań. Współpraca tych dwóch podmiotów może mieć dwa podstawowe aspekty. W pierwszej sytuacji pracownik socjalny kieruje klientów do objęcia wsparciem asystenta i sam nie kontynuuje pracy socjalnej z rodziną. W drugim wariancie asystent rodziny stanowi uzupełnienie działań podjętych przez pracownika socjalnego.

Słowa kluczowe: asystent rodziny, pracownik socjalny, rodzina

THE COLLABORATION BETWEEN A FAMILY ASSISTANT AND A SOCIAL WORKER AS A KEY ELEMENT OF A COMPREHENSIVE FAMILY SUPPORT SYSTEM

Abstract: Every family is different, has its own needs, adheres to specific values, and at times must overcome greater or lesser difficulties. For this reason, it is impossible to create a single, universal framework for working with clients. In the support activities carried out by a social worker and a family assistant, not only individualization is important, but also flexibility and coherence. Harmonizing this cooperation becomes especially crucial in situations where there is a high likelihood of placing minor children outside their biological family – due to the clients' dysfunction in various areas or when actions previously undertaken by other support institutions have not yielded the expected results. The cooperation between these two professionals can take two basic forms. In the first scenario, the social worker refers clients to be supported by a family assistant and discontinues further social work with the family. In the second model, the family assistant complements the actions already undertaken by the social worker.

Keywords: family assistant, social worker, family

Wstęp

W dobie obecnych przeobrażeń życia społecznego problematyka pomocy i wsparcia dla rodzin znajdujących się w sytuacji trudnej, kryzysowej staje się niezwykle aktualna. Osobami zawodowo zajmującymi się tą formą działań są asystenci rodziny i pracownicy socjalni[1]. Za-

[1] M. Czechowska-Bieluga, B. Sordyl-Lipnicka, *Zakres współpracy asystenta rodziny z pracownikiem socjalnym*, „Polityka Społeczna" 2019, nr 9, s. 21.

dania stawiane przedstawicielom tych profesji nie należą do łatwych z uwagi na fakt, że każda rodzina hołduje innym wartościom, wymaga wsparcia na różnych płaszczyznach, ma swoje priorytety i różne potrzeby. W odmienny sposób interpretuje problemy natury społecznej, zdrowotnej, wychowawczej, emocjonalnej czy bytowej[2]. Konieczna jest więc ciągła indywidualizacja podejść i działań naprawczych, co uniemożliwia stworzenie jednego, uniwersalnego modelu pomocy. Dodatkowym dystraktorem w aspekcie udzielanego wsparcia może być brak współpracy między tymi podmiotami lub wręcz przeciwnie: uzupełnianie się ról pracowników może w znaczący sposób przyczynić się do skrócenia czasu, jaki rodzina potrzebuje do uporania się z przejściowymi trudnościami.

Rola i zadania pracownika socjalnego

Profesjonalna praca socjalna może być świadczona tylko przez osoby, które zdobyły odpowiednie przygotowanie praktyczne i teoretyczne[3]. Funkcje pracownika socjalnego można skonkretyzować w sposób następujący: wspieranie (wzbudzanie, uświadamianie zasobów klientów), ratowanie (reagowanie w sytuacjach trudnych, kryzysowych, wymagających interwencji zewnętrznej), profilaktyka (zapobieganie wykluczeniu), partycypacja (podejmowanie działań w ramach zespołu multiprofesjonalnego). Nie ulega więc wątpliwości, że zakres działań tego specjalisty jest bardzo szeroki[4]. Wykonując swoje działania, pracownik socjalny powinien bezwzględnie kierować się zasadami etyki zawodowej, zasadą dobra osób i rodzin, zasadą poszanowana godności i prawa do samostanowienia[5]. Z kolei zgodnie z art. 11 ustawy z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej[6] pracownik socjalny powinien przeprowadzić wywiad środowiskowy w rodzinie przeżywającej trudności w pełnieniu funkcji opiekuńczo-wychowawczych względem małoletnich dzieci. Celem takiego działania jest analiza złożonej sytuacji klientów. Jeżeli stwierdzi konieczność przydzielenia rodzinie wsparcia w postaci asystenta, powinien wystąpić do kierownika ośrodka pomocy społecznej z wnioskiem o jego przyznanie.

Podstawowym narzędziem diagnostycznym pracownika socjalnego jest rodzinny wywiad środowiskowy. Jego analiza pozwala na identyfikację problemów w strukturach rodziny, a następnie podjęcie działań ukierunkowanych na rozwiązanie problemów. Inną formą działań jest zapisanie ustaleń w formie kontraktu socjalnego. Jest to forma rekomendowana, gdyż w większym stopniu motywuje klientów do podjęcia działań, jest rodzajem porozumienia między pracownikiem socjalnym a osobą korzystającą z pomocy. Kontrakt określa i opisuje wzajemne zobowiązania i zakres odpowiedzialności obu stron. Często stosowanym narzędziem są także uzgodnienia ustane, jednakże z wiadomych względów są najtrudniejsze do wyegzekwowania.

---

[2] E. Bielecka, *Asystent rodziny w przestrzeni życia i funkcjonowania rodziny,* [w:] *Praca socjalna z dziećmi, młodzieżą i rodziną*, (red.) M. Ruszkowska, M. Winiarski, CRZL, Warszawa 2014, s. 153-168.

[3] E. Kantowicz, *Edukacyjne wymiary profesjonalizacji pracy socjalnej*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska", Sectio J, 2013, vol. 26, nr 1-2 s. 133-139.

[4] M. Czechowska-Bieluga, B. Sordyl-Lipnicka, *Zakres współpracy…*, *op. cit*., s. 22.

[5] Ustawa z dnia 12 marca 2004r. o pomocy społecznej (Dz. U. z 2026r., poz. 26, 203).

[6] Ustawa z dnia 9 czerwca 2011r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zstępczej (Dz. U. z 2026r., poz. 187, 203).

Rola i zadania asystenta rodziny

Asystowanie jest instrumentem polityki społecznej, które pozwala na realizację trzech podstawowych filarów. Asystent pełni rolę profilaktyczną poprzez zapobieganie niepożądanym zjawiskom. Odgrywa też rolę re(integracyjną), gdyż dba o spójność rodziny jako całości. Trzecia, najbardziej wymagająca, to rola interwencyjna, podejmowana przez pracownika w momencie, kiedy dobro młodego człowieka jest zagrożone[7]. Asysta rodzinna jest działaniem wieloaspektowym, które dąży do wypracowania konkretnych efektów praktycznych i opiera się (przynajmniej w założeniu) na długotrwałych relacjach z klientem, w których kluczową rolę odgrywają więź, zaufanie, szczerość i uczciwość. Asystentura kierowana jest równolegle do różnych odbiorców. Z założenia asystent pracuje z rodziną jako całością, ale to każdy z jej członków stanowi indywidualny, oddzielny przedmiot jego pracy. Dodatkowo, zgodnie z założeniami ustawy[8], zobowiązany jest także do współpracy z innymi podmiotami wspierającymi rodziny w kryzysie[9]. Wśród najważniejszych warto tutaj wymienić: powiatowe centra pomocy rodzinie, sądy, Policję, poradnie psychologiczno-pedagogiczne, placówki edukacyjne, do których uczęszczają dzieci klientów[10].

Praca wykonywana przez asystenta rodziny ma charakter globalny i interdyscyplinarny, przynosi efekty, kiedy działa on na pograniczu trzech ról: pracownika socjalnego, trenera umiejętności życiowych i doradcy, który świadczy także wsparcie psychologiczne. Ostatnie działanie rozumieć należy jako przygotowanie klientów do interwencji specjalistów z zewnątrz. Wszystkie te działania wymagają od niego szerokich kompetencji, doświadczenia, znajomości zaawansowanych metod pracy socjalnej i umiejętności ich stosowania, dużej samodzielności i elastyczności w działaniu, czasem też zastosowania niekonwencjonalnych rozwiązań[11]. Wśród kluczowych dla pracy asystenta kompetencji należy wymienić: umiejętności psychologiczne, w tym aktywne słuchanie i perswazję oraz wiedzę i wiarygodność, które stanowią podwaliny pod prawidłowym wypełnianiem roli asystenta. Składnikami tych kompetencji są podstawy wiedzy socjologicznej, pedagogicznej i prawnej. Nie sposób pomi-

---

[7] A. Dębska-Cienian, *Gdyński model profilaktyki bezdomności jako przejaw innowacji w pomocy społecznej*, [w:] *Asystentura rodziny – analiza efektywności specjalizacji pracy socjalnej w kontekście projektu systemowego MOPS w Gdyni „Rodzina bliżej siebie"*, (red.) M. Szpunar, MOPS w Gdyni, Gdynia 2011, s. 15-35.

[8] Ustawa z dnia 9 czerwca 2011r. o wspieraniu…, *op. cit*.

[9] A. Żukiewicz, *Asystent rodziny: profesja i pomoc. Odniesienie do etycznych aspektów ingerencji w życie rodzinne*, [w:] *Asystent rodziny. Nowy zawód i nowa usługa w systemie wspierania rodzin. Od opieki i pomocy do wsparcia*, (red.) A. Żukiewicz, Wyd. Impuls, Kraków 2011, s. 9-20.

[10] Kwestię współpracy asystenta z wybranymi podmiotami wspierającymi rodziny w kryzysie zweryfikowałam w swoich badaniach empirycznych, które przeprowadziłam na obszarze województwa opolskiego, w paradygmacie metodologii jakościowej, techniką wywiadu pogłębionego. Ich wyniki pokazały, że przedstawiciele edukacji (wychowawcy klas, psycholodzy i pedagodzy szkolni), Policji (dzielnicowi i funkcjonariusze pracujący w komórce ds. nieletnich i patologii) i koordynatorzy rodzinnej pieczy zastępczej widzą potrzebę współpracy z asystentem rodziny w kontekście budowania sieci pomocowych i zespołów interdyscyplinarnych. Pracownicy socjalni deklarowali, że współpraca w ramach asysty jest konieczna w celu kompleksowego wspierania rodziny wieloproblemowej i stworzenia dla niej takich działań, które pozwolą na efektywne wyjście z kryzysu. Kuratorzy zawodowi i społeczni natomiast zainteresowani byli jedynie współpracą jednostronną, polegającą na rzetelnym i systematycznym informowaniu ich o tym, co dzieje się w strukturach rodziny. Więcej na ten temat znajduje się w publikacji: M. Lubińska-Tomczak, *Stan asystentury rodziny w Polsce. Doniesienia z badań własnych*, „Praca socjalna" 2020, nr 5, s. 99-111.

[11] I. Nowak, *Asystentura rodzin z perspektywy praktyka,* „Praca Socjalna" 2012, nr 4, s. 108-109.

nąć także etyki, niezbędnej w pracy podmiotu wspierającego oraz praktyki, która obejmuje techniczne umiejętności oraz znajomość narzędzi ułatwiających zaplanowanie i przeprowadzenie wsparcia[12]. Podstawowym narzędziem pracy każdego asystenta jest plan pracy z rodziną. Tworzony jest w porozumieniu z pracownikiem socjalnym i odpowiada wszystkim potrzebom zgłaszanym przez klientów. Zawiera płaszczyzny, w których rodzina wymaga wsparcia oraz sposoby realizacji założonych celów. Realizowanie postanowień zawartych w planie pracy z rodziną jest dowodem na współpracę ze strony klientów. Brak działań z ich strony może stanowić podstawę do zakończenia wsparcia w postaci asysty.

Współpraca asystenta rodziny z pracownikiem socjalnym

Cechą wspólną działań pomocowych pracownika socjalnego i asystenta rodziny powinny stać się następujące zasady: zasada pomocniczości (subsydiarności) – instytucje powinny podejmować działania naprawcze tylko wtedy, gdy rodzina nie jest w stanie sama rozwiązać problemów. Klienci powinni najpierw wykorzystać własne zasoby, możliwości i wsparcie osób bliskich. Interwencja powinna być adekwatna do potrzeb.

Zasada prewencji i profilaktyki – praca socjalna – nie ogranicza się tylko do reagowania na kryzysy, ale kładzie duży nacisk na zapobieganie powstawaniu trudnych sytuacji poprzez edukację i wsparcie, zaś zasada podejścia holistycznego (całościowego) – wtedy gdy problemy jednostki nie wynikają tylko z jej cech osobistych, ale są efektem interakcji z otoczeniem. Rozwiązywanie problemów wymaga spojrzenia na całą sytuację życiową człowieka[13].

Asystent rodziny nie jest „samotnie" działającym przedstawicielem systemu pomocy rodzinie, lecz członkiem zespołu multiprofesjonalnego, podobnie jak pracownik socjalny[14]. Zadania tych dwóch specjalistów nieznacznie się uzupełniają. W przeciwieństwie do pracownika socjalnego, istotą asystowania jest większa indywidualizacja działań i mniejsza liczba świadczeniobiorców. Zgodnie z obowiązującym ustawodawstwem[15] liczba rodzin, które asystent wspiera w tym samym czasie, nie może przekroczyć 15 (prowadzenie pracy w postaci tzw. monitoringów nie wlicza się do puli klientów aktywnych), natomiast na jednego pracownika socjalnego nie powinno przypadać więcej niż 50 rodzin i osób samotnie gospodarujących.

Największe natężenie obowiązków pracownika socjalnego mieści się w zakresie analizy sytuacji rodziny i środowiska rodzinnego oraz przyczyn kryzysu w rodzinie, przeciwdziałania marginalizacji oraz degradacji społecznej rodziny, a także dążenia do reintegracji rodziny. Kumulacja zadań asystenta obejmuje wzmocnienie roli i funkcji rodziny, rozwój jej umiejętności opiekuńczo-wychowawczych oraz podniesienie świadomości w zakresie planowania i funkcjonowania rodziny. Role tych specjalistów i ich natężenie w systemie wspierania rodziny ilustruje tabela poniżej:

---

[12] J. Lizut, A. Nyckowski, *Kompetencje asystenta rodziny*, [w:] *Asystentura i mediacje socjalne*, (red.) A. Durasiewicz, J. Podobas, Wyd. WSP w Warszawie, Warszawa 2015, s. 58-67.

[13] A. Regulska, *Od opiekuńczości do aktywizacji i usamodzielnienia. Zasada subsydiarności państwa w organizacji pomocy społecznej,* „Pedagogika Społeczna. Problemy Socjalne" 2018, nr 2 (68), s. 260-264, https://pedagogikaspoleczna.com/wp-content/uploads/2019/01/PS22018259-273.pdf [dostęp: 23.03.2026].

[14] I. Krasiejko, *Asystentura rodziny. Rekomendacje metodyczne i organizacyjne*, MRPiPS, Warszawa 2016, s. 20.

[15] Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy…, *op. cit*., Ustawa z dnia 9 czerwca 2011r. o wspieraniu…, *op. cit*.

Tabela 1. Role pracownika socjalnego i asystenta rodziny w systemie wspierania rodziny[16]

Zadania ustawowe	Pracownik socjalny	Asystent rodziny
Analiza sytuacji rodziny, środowiska rodzinnego oraz przyczyn kryzysu w rodzinie	+++	+
Wzmocnienie roli i funkcji rodziny	+	+++
Rozwijanie umiejętności opiekuńczo-wychowawczych rodziców	+	+++
Podniesienie świadomości w zakresie funkcjonowania i planowania rodziny	+	+++
Pomoc w integracji	++	++
Przeciwdziałanie marginalizacji i degradacji społecznej rodziny	+++	+
Dążenie do reintegracji rodziny	+++	+

\+ natężenie obowiązków w ramach poszczególnych zadań

Rozdzielenie zakresu kompetencji asystenta rodziny i pracownika socjalnego nie zawsze jest precyzyjne z uwagi na wspólny podmiot oddziaływań, jakim jest rodzina w kryzysie. Badacze problematyki podkreślają jednak, że beneficjentami asysty nie powinny być tylko rodziny multiproblemowe, niewydolne opiekuńczo i wychowawczo, ale także te, które uznaje się za wydolne i są klientami ośrodków pomocy społecznej od niedawna, co pozwoli im w szybkim tempie uzyskać satysfakcjonujący poziom jakości życia[17].

Współpraca asystenta rodziny z pracownikiem socjalnym wydaje się być koniecznością, aby możliwe było zaprojektowanie skutecznych działań pomocowych rodzinom dysfunkcyjnym na różnych polach. Praktyka działania jednostek organizacyjnych pomocy społecznej ujawnia cztery podstawowe warianty współpracy pracowników socjalnych z asystentami rodzin. Są to: asystent rodziny zastępujący pracownika socjalnego w pracy socjalno-wychowawczej i terapeutycznej z rodziną z wieloma problemami; asystent rodziny wspomagający pracownika socjalnego; asystent rodziny prowadzący pracę z rodziną bez udziału pracownika socjalnego; asystent rodziny – pracownik socjalny realizujący specjalistyczną, pogłębioną pracę socjalną.

W wariancie pierwszym pracownik socjalny na podstawie analizy sytuacji życiowej kieruje klientów do objęcia wsparciem w postaci asystenta rodziny, może też zawnioskować dodatkowo o świadczenia z pomocy społecznej. Na tym jego rola się kończy, asystent sam prowadzi pracę z rodziną, a jego działania koncentrują się wokół zagadnień socjalnych, wychowawczych i terapeutycznych. W modelu tym asystent rodziny jest wiodącym podmiotem wspierającym, a pracownik socjalny wykonuje tylko te zadania, które nakłada na niego ustawa.

---

[16] Podaję za: A. Kłos, *Praca socjalna z rodziną…*, *op. cit*.

[17] I. Krasiejko, *Metodyka działania asystenta rodziny. Różne modele pracy socjalnej i terapeutycznej z rodziną*, Wyd. Śląsk, Katowice 2012, s. 15.

Wariant drugi zakłada, że asystent rodziny jedynie wspomaga pracownika socjalnego. Większość zadań wykonuje pracownik socjalny, który prowadzi aktywną pracę socjalną z klientami, a asystent jedynie wspiera jego działania, zgodnie z zakresem przypisanej mu roli i kompetencji zawodowych. Zadania podejmowane w ramach asysty ograniczają się zatem do poradnictwa, treningu umiejętności opiekuńczo-wychowawczych oraz prowadzenia gospodarstwa domowego. Koordynatorem większości działań jest pracownik socjalny[18].

Trzeci model obejmuje rodziny zgłoszone przez placówki edukacyjne lub sąd, których sytuacja materialna jest dobra, ale poziom kompetencji opiekuńczo-wychowawczych rodziców sprawujących opiekę nad małoletnimi jest niezadowalający. W takiej sytuacji asystent rodziny pełni przewodnią rolę w organizowaniu wsparcia na rzecz klientów.

W ostatnim opisanym wyżej wariancie asystent rodziny prowadzi pogłębioną pracę socjalną z rodziną, co umożliwia mu zdobycie rozległej, szczegółowej wiedzy na temat funkcjonowania rodziny. Pracuje metodą pracy na zasobach, poszukuje z klientami optymalnych rozwiązań problemów[19].

Podobieństwa i różnice

Zasadniczą różnicą między tymi dwoma specjalistami jest fakt posiadania przez pracownika socjalnego uprawnień do wnioskowania o świadczenia z pomocy społecznej oraz do odmowy tej formy pomocy w sytuacji braku współpracy ze strony klienta. Istnieje też różnica w organizacji pracy. Pracownik socjalny pracuje z różnymi kategoriami klientów (m.in. osoby starsze, samotne, małżeństwa, rodziny, osoby bezdomne, osoby opuszczające zakłady karne), podczas gdy asystent pracuje tylko z rodzinami, którym grozi umieszczenie dzieci w pieczy zastępczej ze względu na niewydolność w sprawach opiekuńczo-wychowawczych lub w których dzieci wychowują się już poza rodziną biologiczną. Pracownik socjalny pracuje w godzinach otwarcia ośrodka pomocy społecznej, natomiast asystent rodziny pracuje w czasie zadaniowym, który zakłada wykonywanie swoich obowiązków przez 8 godzin w ciągu dnia, nie więcej niż 40 godzin w pięciodniowym tygodniu pracy (w czasie kiedy możliwe jest spotkanie z klientem w jego miejscu zamieszkania).

Obie profesje łączy wspólny cel, jakim jest bezpieczeństwo i prawidłowy rozwój dzieci wychowujących się w rodzinach przeżywających określone trudności. Specjaliści dążą do poprawy warunków materialno-bytowych klientów, rozwoju ich sprawczości w różnych dziedzinach, prowadzą zadania z szeroko rozumianej profilaktyki, mobilizują do podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz kształtują różnorakie kompetencje i umiejętności. Izabela Krasiejko[20] przekonuje, że dla owocnej współpracy między tymi dwoma specjalistami istotne jest przyjęcie wspólnej perspektywy pracy na zasobach w obszarze diagnozy i wsparcia rodzin. Akcentowanie mocnych stron klientów stwarza podwaliny niezbędne do znajdowania rozwiązań różnych, trudnych sytuacji życiowych, co przekłada się na wykorzystywanie tych narzędzi pracy, które scalają zadania asystenta rodziny i pracownika socjalnego.

---

[18] B. Kowalczyk, *Modele pracy asystenta rodziny i współpracy z pracownikiem socjalnym*, „Praca Socjalna" 2012, nr 4, s. 3-16.

[19] I. Krasiejko, *Zawód asystenta rodziny w procesie profesjonalizacji. Wstęp do teorii i praktyki nowej profesji*, Wyd. Akapit, Toruń 2013, s. 177-187.

[20] I. Krasiejko, *Metodyka działania…*, *op. cit*., s. 18.

Konkluzja

Efektywność działań skierowanych do rodzin niewydolnych czy dysfunkcyjnych, zwłaszcza z trudnościami w realizowaniu funkcji opiekuńczo-wychowawczych, uwarunkowana jest kilkoma czynnikami. Jednym z nich jest współpraca na linii pracownik socjalny – asystent rodziny, jej efektywność może znacząco skrócić czas potrzebny klientom do wyjścia z kryzysu lub uporania się z sytuacją trudną. Drugim jest zaangażowanie członków rodziny właśnie z tymi specjalistami. Kolejnym czynnikiem może być oddziaływanie asystenta rodziny, który przyjmuje indywidualną odpowiedzialność za wyniki pracy z konkretną rodziną oraz odpowiada na jej realne potrzeby. Czwarty czynnik to sposób realizowania polityki prorodzinnej na szczeblu krajowym i lokalnym, który warunkuje nie tylko współpracę instytucji pomocowych (państwowych i pozarządowych), ale także kompleksowe podejście do problemu[21].

Doświadczenia polskie dowodzą[22], że trzy czwarte asystentów rodziny w przypadku skomplikowanych i trudnych sytuacji zawodowych miała zapewnione profesjonalne wsparcie pracowników socjalnych i innych podmiotów działających dla dobra rodziny (psychologów, pedagogów i prawników). Jednakże część asystentów rodziny miała utrudniony lub ograniczony dostęp do specjalistów, głównie z uwagi na kwestie organizacyjne związane z zadaniowym czasem pracy. Asystenci ci najczęściej wykonywali swoje obowiązki popołudniami i wieczorami, czyli już po zakończeniu aktywności zawodowej innych specjalistów. W praktyce oznaczało to dla nich, że w sytuacjach kryzysowych musieli radzić sobie samodzielnie, bez wsparcia organów do tego powołanych.

Bibliografia

1. Bielecka E., *Asystent rodziny w przestrzeni życia i funkcjonowania rodziny*, [w:] *Praca socjalna z dziećmi, młodzieżą i rodziną*, (red.) M. Ruszkowska, M. Winiarski, CRZL, Warszawa 2014.
2. Czechowska-Bieluga M., Sordyl-Lipnicka B., *Zakres współpracy asystenta rodziny z pracownikiem socjalnym*, „Polityka Społeczna" 2019, nr 9.
3. Dębska-Cienian A., *Gdyński model profilaktyki bezdomności jako przejaw innowacji w pomocy społecznej*, [w:] *Asystentura rodziny – analiza efektywności specjalizacji pracy socjalnej w kontekście projektu systemowego MOPS w Gdyni „Rodzina bliżej siebie"*, (red.) M. Szpunar, MOPS w Gdyni, Gdynia 2011.
4. Kantowicz E., *Edukacyjne wymiary profesjonalizacji pracy socjalnej*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska", Sectio J, 2013, vol. 26, nr 1-2.
5. Kowalczyk B., *Modele pracy asystenta rodziny i współpracy z pracownikiem socjalnym*, „Praca Socjalna" 2012, nr 4.
6. Krasiejko I., *Asystentura rodziny. Rekomendacje metodyczne i organizacyjne*, MRPiPS, Warszawa 2016.
7. Krasiejko I., *Metodyka działania asystenta rodziny. Różne modele pracy socjalnej i terapeutycznej z rodziną*, Wyd. Śląsk, Katowice 2012.
8. Krasiejko I., *Zawód asystenta rodziny w procesie profesjonalizacji. Wstęp do teorii i praktyki nowej profesji*, Wyd. Akapit, Toruń 2013.
9. Lizut J., Nyckowski A., *Kompetencje asystenta rodziny*, [w:] *Asystentura i mediacje socjalne*, (red.) A. Durasiewicz, J. Podobas, Wyd. WSP w Warszawie, Warszawa 2015.

[21] E. Bielecka, *Asystent rodziny w przestrzeni…*, *op. cit*., s. 153-170.

[22] Raport NIK, *NIK o asystentach rodziny*, 2015 r., https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/nik-o-asystentach-rodziny.html [dostęp: 02.12.2025].

10. Lubińska-Tomczak M., *Stan asystentury rodziny w Polsce. Doniesienia z badań własnych*, „Praca Socjalna" 2020, nr 5.
11. Nowak I., *Asystentura rodzin z perspektywy praktyka*, „Praca Socjalna" 2012, nr 4.
12. Raport NIK, *NIK o asystentach rodziny*, 2015r., https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/nik-o-asystentach-rodziny.html [dostęp: 02.12.2025].
13. Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz. U. z 2026 r., poz. 26, 203).
14. Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zstępczej (Dz. U. z 2026 r., poz. 187, 203).
15. Regulska A., *Od opiekuńczości do aktywizacji i usamodzielnienia. Zasada subsydiarności państwa w organizacji pomocy społecznej*, „Pedagogika Społeczna. Problemy Socjalne" 2018, nr 2 (68), s. 260-264, https://pedagogikaspoleczna.com/wp-content/uploads/2019/01/PS22018259-273.pdf [dostęp: 23.03.2026].
16. Żukiewicz A., *Asystent rodziny: profesja i pomoc. Odniesienie do etycznych aspektów ingerencji w życie rodzinne*, [w:] *Asystent rodziny. Nowy zawód i nowa usługa w systemie wspierania rodzin. Od opieki i pomocy do wsparcia*, (red.) A. Żukiewicz, Wyd. Impuls, Kraków 2011.

Dane kontaktowe

Mirela Lubińska-Tomczak, mirelalt@interia.pl

Grzegorz Markowski
ORCID https://orcid.org/0000-0002-2175-9409
Wyższa Szkoła Kształcenia Zawodowego we Wrocławiu

KOMU SĄ POTRZEBNE URZĘDY PRACY? CZYLI PRZECIWDZIAŁANIE BEZROBOCIU NA POLSKIM RYNKU PRACY

Streszczenie: Głównym celem urzędów pracy w Polsce jest pomoc osobom bezrobotnym w znalezieniu zatrudnienia oraz wspieranie pracodawców w szukaniu odpowiednich pracowników. Mając to na względzie, poprzez analizę danych statystycznych zaprezentowana została skala bezrobocia w Polsce oraz liczba zarejestrowanych osób bezrobotnych i jaka część z tych osób znalazła nowe miejsce zatrudnienia przy pomocy urzędu. Omówiono też jak często bezrobotni korzystają z pomocy urzędu pracy w poszukiwaniu pracy i jak duży jest jego wkład w przeciwdziałanie bezrobocia. Na koniec oceniono skuteczność samodzielnego poszukiwania miejsca pracy przez bezrobotnego.

Słowa kluczowe: urząd pracy, prawo pracy, bezrobocie, poszukiwanie pracy, rynek pracy

WHO NEEDS EMPLOYMENT OFFICES? COMBATING UNEMPLOYMENT IN THE POLISH LABOR MARKET

Abstract: The main goal of employment offices in Poland is to help unemployed people find employment and support employers in finding suitable employees. With this in mind, the study analyzed statistical data to present the scale of unemployment in Poland, the number of registered unemployed people, and the proportion of these individuals who found new employment with the help of the office. It also discussed how often unemployed people use the employment office's assistance in their job search and its significant contribution to combating unemployment. Finally, the effectiveness of the unemployed's independent job search was assessed.

Keywords: employment office, labor law, unemployment, job search, labor market

Wstęp

Globalizacja gospodarki i społeczeństwa oraz rozwój informatyzacji powodują zmniejszenie zapotrzebowania na pracę, a wzrost gospodarczy odbywa się bez zwiększenia zatrudnienia. Popyt na pracę niższy od jej podaży w bezpośredni sposób prowadzi do powstania bezrobocia. W Polsce problem ten stał się istotny na początku lat 90. XX wieku. Bezrobocie jest uważane za skutek uboczny przemian gospodarczych i odejścia od systemu nakazowo-rozdzielczego, gdzie większość obywateli miała zatrudnienie, chociaż do wykonania danej pracy niezbędna była znacznie mniejsza liczba pracowników.

Problem bezrobocia zalicza się do istotnych kwestii społecznych i ekonomicznych. Trudna sytuacja bezrobotnych i ich rodzin często powoduje pogorszenie relacji rodzinnych oraz rozwija zachowania patologiczne[1].

[1] K. Woźniak, K. Szmidt, *Skuteczność wybranych form aktywnego przeciwdziałania bezrobociu na przykładzie powiatu chełmskiego w latach 2016-2021*, „Akademia Zarządzania" 2023, nr 1, s. 175-180.

Charakterystyka bezrobocia w Polsce

Na wstępie warto wyjaśnić, czym jest bezrobocie. Jest to zjawisko braku pracy zarobkowej dla osób zdolnych do pracy i gotowych do jej podjęcia na typowych warunkach płacowych występujących w gospodarce[2]. W polskim ustawodawstwie uregulowano pozycję i status bezrobotnego[3]. Jest to osoba fizyczna pełnoletnia, która nie ukończyła 60 lat – kobieta lub 65 lat – mężczyzna, nie jest wpisana do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej, niezatrudniona i niewykonująca innej pracy zarobkowej, nieucząca się w szkole, niemająca stałego źródła dochodu, zdolna i gotowa do podjęcia zatrudnienia, zarejestrowana w powiatowym urzędzie pracy.

W celu określania skali opisanego powyżej zjawiska stosuje się wskaźnik – stopa bezrobocia rejestrowanego. Jest to liczba osób bezrobotnych zarejestrowanych w powiatowych urzędach pracy, stanowiąca wskaźnik aktywnych zawodowo osób pozostających bez pracy, które aktywnie szukają zatrudnienia w stosunku do liczby ludności aktywnych zawodowo. Określana jest przez Główny Urząd Statystyczny na podstawie danych rzeczywistych przekazywanych przez powiatowe urzędy pracy.

Na podstawie zestawionych danych w poniższej tabeli można stwierdzić, iż stopa bezrobocia w Polsce systematycznie maleje. W 2024 roku wyniosła 5,10% i jest to spadek w stosunku do 2020 roku aż o 1,20%. W okresie 2020 – 2024 trend malejący jest również zachowany we wszystkich województwach.

Tabela 1. Stopa bezrobocia rejestrowanego na terenie Polski i poszczególnych województw w latach 2020-2024

Kraj/ województwo	Rok				
	2020	2021	2022	2023	2024
	[%]	[%]	[%]	[%]	[%]
Polska	**6,30**	**5,80**	**5,20**	**5,10**	**5,10**
Dolnośląskie	5,60	4,90	4,50	4,40	4,60
Kujawsko-pomorskie	9,00	8,10	7,30	7,10	7,30
Lubelskie	8,20	8,70	8,00	7,60	7,40
Lubuskie	6,30	5,10	4,40	4,30	4,50
Łódzkie	6,20	6,10	5,50	5,40	5,40
Małopolskie	5,30	5,00	4,40	4,20	4,20
Mazowieckie	5,20	4,70	4,30	4,00	4,00
Opolskie	6,90	6,40	5,90	5,90	5,90
Podkarpackie	9,10	9,90	8,80	8,70	8,70
Podlaskie	7,80	7,80	7,00	7,00	6,90
Pomorskie	5,90	5,20	4,60	4,60	4,60

[2] Encyklopedia PWN.

[3] Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia.

Kraj/ województwo	Rok				
	2020	2021	2022	2023	2024
	[%]	[%]	[%]	[%]	[%]
Śląskie	4,90	4,30	3,70	3,60	3,60
Świętokrzyskie	8,50	8,70	7,80	7,80	7,50
Warmińsko-mazurskie	10,20	9,10	8,60	8,30	8,30
Wielkopolskie	3,70	3,20	2,90	3,00	3,00
Zachodniopomorskie	8,40	7,30	6,70	6,70	6,80

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego

Czy przedstawiona wysokość stopy bezrobocia jest realną wartością? Można wysuwać podejrzenie, że podany wskaźnik jest niedoszacowany. Wynika to z postępowania przez sytuację na polskim rynku pracy oraz zmiany w ustawie o rynku pracy i służbach zatrudnienia[4].

Należy na początku zaznaczyć, iż osoba w wieku produkcyjnym, która nie ma zawartego stosunku pracy, nie ma obowiązku zarejestrowania się w urzędzie pracy. Wynika to z tego, iż może ona posiadać inne źródło utrzymania, takie jak:

- środki pochodzące z realizowanych umów cywilnoprawnych (umowa zlecenie, umowa o dzieło),
- prowadzenie własnej działalności gospodarczej,
- otrzymywanie stypendium,
- oszczędności zgromadzone na rachunku bankowym,
- środki pochodzące z przyznanego spadku lub z udziału w grach losowych,
- dochody z praw autorskich (tantiemy).

W Polsce zgodnie z obowiązującymi przepisami nie ma obowiązku pracy, o czym stanowi zasada wolności pracy[5], która stanowi, że każdemu zapewnia się wolność wyboru i wykonywania zawodu oraz wyboru miejsca pracy. Nie ma nakazu lub zakazu pracy, można się utrzymywać z innych źródeł niż praca. Należy też uwzględnić, iż są osoby niepodejmujące się zatrudnienia z własnej woli, ale też nierejestrujące się jako bezrobotne.

Nadal występuje również wykonywanie pracy nierejestrowanej. Czynnikiem motywującym do podjęcia tej aktywności przez osobę bezrobotną jest chęć uzyskania dochodu lub utrzymania go na dotychczasowym poziomie. Osoby pozostające oficjalnie bez pracy, ale podejmujące aktywność w obszarze nierejestrowanym, są zagrożone pułapką zależności. W przypadku, gdy świadczenia z budżetu państwa oraz dochód generowany w tzw. „szarej strefie" są wyższe niż potencjalne korzyści uzyskiwane z pracy formalnej, jej podjęcie może być uważane za nieopłacalne. Wydaje się, że wraz z obniżaniem się skali bezrobocia, a tym samym mniejszej konkurencji o miejsca pracy na rynku, rozmiar pracy nierejestrowanej bę-

[4] Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia.

[5] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.

dzie malał, ale tylko do wyczerpania się zasobu osób, które podejmują aktywność w szarej strefie z powodu problemów ze znalezieniem pracy. Zależność ta jest szczególnie widoczna w przypadku osób, dla których praca nierejestrowana stanowi główne źródło utrzymania[6].

Obserwuje się od pewnego czasu spowolnienie na rynku pracy poprzez spadek zatrudnienia oraz wyraźny wzrost kosztów pracy. Pracodawcy zaczęli wygaszać umowy terminowe. Jednocześnie, gdy pracownicy się zwalniają, pracodawcy nie rekrutują. Widać to szczególnie w zgłaszanych do urzędów pracy ofertach. W określeniu skali bezrobocia ważna była zmiana przepisów ustawy o rynku pracy i służbach zatrudnienia[7], która obnażyła dotychczasową fikcję. Przed 01.06.2025 r., gdy urząd pracy oferował bezrobotnemu formę aktywizacji (np. staż, szkolenie), po przyjęciu przez bezrobotnego oferty był wykreślany z rejestru. Gdy jednak nie znalazła ona uznania, urząd pozbawiał osobę statusu bezrobotnego. Więc nie występował on już w rejestrze, mimo iż nadal nie miał zatrudnienia.

Sposoby przeciwdziałania bezrobociu

Rozmiar bezrobocia w znacznym stopniu uwarunkowany jest sposobem organizacji społeczeństwa. Władza jest świadoma licznych problemów wynikających z bezrobocia zarówno dla jednostki, jak też dla całej gospodarki oraz społeczeństwa. Przeciwstawienie się temu zjawisku wymaga implementacji działań redukujących jego skalę oraz negatywne skutki. Tam gdzie występuje wysoki poziom bezrobocia, większe jest ryzyko zaistnienia niepokojów społecznych i wstrząsów politycznych[8].

Polityka rynku pracy obejmuje działania władz publicznych wpływające na ten rynek. Jej odbiorcami są przede wszystkim osoby bezrobotne. Do celów polityki zalicza się ograniczenie bezrobocia, minimalizację niedopasowań strukturalnych na rynku pracy, podnoszenie poziomu wydajności siły roboczej oraz zapewnienie bezpieczeństwa finansowego bezrobotnym. Stosuje się jest podział na działania aktywne i pasywne. Głównym celem aktywnych działań jest zwiększenie możliwości zatrudnienia dla osób poszukujących pracy oraz poprawa dopasowania między ofertami pracy a osobami poszukującymi zatrudnienia. W ten sposób aktywna polityka rynku pracy może przyczynić się do wzrostu zatrudnienia i PKB[9] oraz zmniejszenia bezrobocia i uzależnienia od zasiłków. Tej formie przypisuje się największą skuteczność. Realizowana jest za pomocą instrumentów oddziaływania na bezrobotnych.[10] Pasywne działania na rynku pracy zapewniają obietnicę utrzymania dochodu w okresie bezrobocia, co osłabia związek między dochodem a zatrudnieniem.

Publiczne służby zatrudnienia

---

[6] A. Szulc-Obłoza, *Praca nierejestrowana a bezrobocie*, „Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician" 2019, nr 6, s. 31-43.

[7] Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. *o rynku pracy i służbach zatrudnienia*.

[8] K. Firlej, M. Matras, *Makroekonomiczne i mikroekonomiczne koszty i metody przeciwdziałania bezrobociu*, „Problems of Economics and Law" 2022, nr 1, s. 1-15.

[9] PKB – Produkt krajowy Brutto – jest to łączna wyrażona w pieniądzu wartość wszystkich dóbr i usług wytworzonych w danym kraju zazwyczaj w ciągu roku lub kwartału.

[10] K. Woźniak, K. Szmidt, *Skuteczność wybranych…*, *op. cit.*, s. 175-180.

Publiczne służby zatrudnienia składają się z organów zatrudnienia wraz z urzędem obsługującym ministra właściwego do spraw pracy oraz urzędami wojewódzkimi, wojewódzkimi urzędami pracy i powiatowymi urzędami pracy, realizującymi zadania określone przepisami prawa[11]. Organami odpowiedzialnym za regionalną politykę rynku pracy, koordynowanie programów aktywizacji zawodowej, zarządzanie środkami Funduszu Pracy, prowadzenie analiz rynku pracy, doradztwo zawodowe oraz organizację szkoleń, mającą na celu wspieranie zatrudnienia, rozwój zasobów ludzkich i przeciwdziałanie bezrobociu są wojewódzkie urzędy pracy. Natomiast powiatowe urzędy pracy prowadzą rejestr osób bezrobotnych oraz realizuje zadania z zakresu promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia oraz aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych.

Mankamentem funkcjonowania urzędu pracy związanego z promocją zatrudnienia i aktywizacją zawodową jest to, iż pracodawca nie ma obowiązku przesyłania do urzędu oferty pracy. W związku z powyższym nie dysponuje on pełną bazą ofert, która by odzwierciedlała potrzeby pracodawców.

Sytuacja miała się zmienić od 01.06.2025 r.[12], kiedy został wprowadzony obowiązek zgłaszania ofert pracy, ale też innych form zatrudnienia (umowy cywilnoprawne, staż) do systemu ePraca. Jednakże dotyczy tylko podmiotów publicznych.

W latach 2020-2024 można zaobserwować spadek liczby zgłoszonych ofert pracy do urzędów pracy w Polsce o 8,36%, mimo stabilnie zwiększającego się zatrudnienia w Polsce. Ogrom ofert pracy poszukujących pracowników nie trafia do urzędów pracy. Sytuacja jest również bardzo zróżnicowana w zależności od regionu kraju. Największy spadek w badanym okresie czasu wystąpił w województwach na zachodzie Polski: województwo dolnośląskie (-39,78%), województwo lubuskie (-35,05%) i województwo opolskie (-29,62%). Były też regiony, gdzie nastąpił wzrost zgłaszanych ofert pracy tj.: województwo mazowieckie (23,52%), województwo pomorskie (20,34%) i województwo lubelskie (15,28%).

Tabela 2. Liczba ofert pracy zgłoszonych do urzędów pracy na terenie Polski i poszczególnych województw w latach 2020-2024

Kraj/ województwo	**Rok**				
	2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
	[szt.]	**[szt.]**	**[szt.]**	**[szt.]**	**[szt.]**
Polska	**1 115 658**	**1 362 114**	**1 200 769**	**1 071 476**	**1 022 396**
Dolnośląskie	125 044	122 976	109 853	92 536	75 301
Kujawsko-pomorskie	52 325	70 131	65 844	49 627	44 658
Lubelskie	40 066	47 761	49 494	46 043	46 187
Lubuskie	41 701	49 533	34 195	28 705	27 084
Łódzkie	121 335	149 136	109 316	96 545	97 789
Małopolskie	70 660	94 592	92 541	74 308	78 573

[11] Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. *o rynku pracy i służbach zatrudnienia*.

[12] Tamże.

Kraj/ województwo	Rok				
	2020	2021	2022	2023	2024
	[szt.]	[szt.]	[szt.]	[szt.]	[szt.]
Mazowieckie	150 259	182 065	183 029	198 873	185 597
Opolskie	31 250	35 296	27 235	20 383	21 993
Podkarpackie	37 090	50 760	50 402	43 492	37 922
Podlaskie	21 043	23 127	22 613	18 072	17 739
Pomorskie	78 361	102 699	92 885	89 847	94 301
Śląskie	124 150	162 460	135 358	116 540	106 972
Świętokrzyskie	20 319	26 053	27 610	21 662	22 635
Warmińsko-mazurskie	42 077	50 004	43 635	37 911	35 489
Wielkopolskie	87 222	106 879	80 911	65 157	65 698
Zachodniopomorskie	72 756	88 642	75 848	71 775	64 458

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego

Powyżej opisany wzrostowy trend liczby zgłaszanych ofert pracy we wskazanych województwach ma odzwierciedlenie w rozwoju działalności gospodarczej sektora publicznego. Potwierdza to, że do urzędów pracy przedkładane są oferty przede wszystkim z sektora publicznego. Jeżeli podmioty publiczne w 2024 roku zgodnie z podziałem własnościowym stanowiły zaledwie 2,17% przedsiębiorców, stawia to pod dużą wątpliwość, jak prezentowane oferty mają odniesienie do zapotrzebowania na pracowników całego rynku pracy.

W sektorze publicznym w badanym okresie największy wzrost liczby podmiotów gospodarczych wystąpił w województwach: mazowieckim (5,65%), małopolskim (2,39%) i świętokrzyskim (2,12%). Natomiast spadek liczby podmiotów był w województwach: dolnośląskim (-3,91%), warmińsko-mazurskim (-2,05%), opolskim (-1,08%).

Tabela 3. Liczba podmiotów gospodarki narodowej wpisane do rejestru REGON w sektorze publicznym na terenie Polski i poszczególnych województw w latach 2020-2024

Kraj/ województwo	Rok				
	2020	2021	2022	2023	2024
	[szt.]	[szt.]	[szt.]	[szt.]	[szt.]
Polska	**111 789**	**111 814**	**111 934**	**111 929**	**112 216**
Dolnośląskie	14 429	14 326	14 196	13 919	13 886
Kujawsko-pomorskie	5 265	5 279	5 298	5 271	5 283
Lubelskie	5 090	5 055	5 058	5 085	5 099
Lubuskie	4 549	4 590	4 610	4 608	4 638
Łódzkie	6 054	6 053	6 051	6 071	6 070
Małopolskie	7 018	7 075	7 117	7 167	7 190

Kraj/ województwo	Rok				
	2020	2021	2022	2023	2024
	[szt.]	[szt.]	[szt.]	[szt.]	[szt.]
Mazowieckie	12 180	12 283	12 435	12 644	12 909
Opolskie	3 927	3 919	3 930	3 904	3 885
Podkarpackie	5 292	5 290	5 283	5 292	5 321
Podlaskie	2 741	2 761	2 776	2 822	2 834
Pomorskie	7 102	7 084	7 091	7 079	7 059
Śląskie	14 890	14 857	14 826	14 781	14 746
Świętokrzyskie	2 858	2 859	2 879	2 892	2 920
Warmińsko-mazurskie	4 927	4 920	4 908	4 907	4 828
Wielkopolskie	8 797	8 825	8 833	8 814	8 850
Zachodniopomorskie	6 670	6 638	6 643	6 673	6 697

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego

Natomiast w sektorze prywatnym wzrost liczby podmiotów działalności gospodarczej wystąpił w całym kraju. Największy był w województwie mazowieckim (14,47%), małopolskim (14,22%) i pomorskim (13,36%).

Tabela 4. Liczba podmiotów gospodarki narodowej wpisane do rejestru REGON w sektorze prywatnym na terenie Polski i poszczególnych województw w latach 2020-2024

Kraj/ województwo	Rok				
	2020	2021	2022	2023	2024
	[szt.]	[szt.]	[szt.]	[szt.]	[szt.]
Polska	**4 467 158**	**4 624 681**	**4 769 157**	**4 913 263**	**5 056 056**
Dolnośląskie	373 336	386 717	401 679	414 893	428 588
Kujawsko-pomorskie	202 429	208 046	211 547	216 129	221 487
Lubelskie	184 816	191 136	197 208	202 411	206 841
Lubuskie	114 798	118 362	120 896	124 017	127 487
Łódzkie	253 990	261 563	268 907	274 915	281 265
Małopolskie	413 828	431 486	448 244	465 446	482 404
Mazowieckie	840 461	874 764	909 049	946 573	982 648
Opolskie	100 715	103 046	105 169	107 213	109 203
Podkarpackie	180 857	188 623	194 971	200 700	205 575
Podlaskie	105 578	109 098	112 553	116 131	118 984
Pomorskie	306 524	318 967	330 630	342 615	353 790
Śląskie	472 631	487 014	497 854	508 911	520 458

Kraj/ województwo	Rok				
	2020	2021	2022	2023	2024
	[szt.]	[szt.]	[szt.]	[szt.]	[szt.]
Świętokrzyskie	116 443	120 311	123 127	125 319	128 029
Warmińsko-mazurskie	130 999	135 323	138 452	141 726	144 689
Wielkopolskie	444 341	459 376	472 811	485 462	499 276
Zachodniopomorskie	224 713	229 978	234 835	239 271	243 571

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego

Ważnym aspektem przy badaniu działalności urzędów pracy jest demografia danego regionu. W tym przypadku analiza bierze pod uwagę, jak wiele osób zarejestrowanych jako bezrobotnych może potencjalnie aplikować na zaproponowaną ofertę pracy. Należy też oczywiście pamiętać, iż dana osoba nie zawsze będzie odpowiadać warunkom w ofercie (wykształcenie, staż pracy, umiejętności). Podsumowując, im więcej osób bezrobotnych na daną ofertę tym większa konkurencyjność i rywalizacja pozytywna pod kątem przyszłego pracodawcy, ale też mniejsze prawdopodobieństwo, że bezrobotny znajdzie miejsce zatrudnienia.

Najwięcej osób bezrobotnych przypadających na jedną ofertę pracy występuje w województwach: podkarpackim (416 osób), podlaskim (363 osoby) i lubelskim (298 osób). Są to również regiony z jednymi z największych stóp bezrobocia.

Tabela 5. Liczba bezrobotnych zarejestrowanych przypadających na 1 ofertę pracy na terenie Polski i poszczególnych województw w latach 2020-2024

Kraj/ województwo	Rok				
	2020	2021	2022	2023	2024
	[os.]	[os.]	[os.]	[os.]	[os.]
Polska	**196**	**158**	**138**	**157**	**169**
Dolnośląskie	109	98	81	104	135
Kujawsko-pomorskie	266	199	174	235	249
Lubelskie	449	332	272	276	298
Lubuskie	137	108	88	88	118
Łódzkie	168	141	145	165	146
Małopolskie	221	158	118	138	143
Mazowieckie	260	213	191	186	182
Opolskie	114	94	106	116	92
Podkarpackie	578	379	336	365	416
Podlaskie	437	362	301	372	363
Pomorskie	167	138	113	126	130

Kraj/ województwo	Rok				
	2020	2021	2022	2023	2024
	[os.]	[os.]	[os.]	[os.]	[os.]
Śląskie	116	96	79	90	103
Świętokrzyskie	385	266	202	239	270
Warmińsko-mazurskie	205	161	156	188	206
Wielkopolskie	145	110	113	148	151
Zachodniopomorskie	172	139	114	137	158

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego

Bezrobotny traci swój status, gdy złożył wniosek wraz z podaniem przyczyny lub zostanie tegoż pozbawiony[13]. Urzędy pracy pozyskują informacje odnośnie przyczyn pozbawiania statusu dla celów statystycznych i analizy zmian na rynku pracy. Dla prowadzenia badań rynku pracy kluczowa jest migracja osób bezrobotnych do zatrudnionych. Jednakże nie każda osoba, która traci status uzyskała zatrudnienie. Powoduje to ułomność systemu i niedoszacowanie skali bezrobocia.

Liczba osób bezrobotnych zarejestrowanych w urzędzie pracy w latach 2020-2024 uległa zmniejszeniu o 7,66%. Problematyczne są jednak powody tego spadku. W badanym okresie średnio rocznie około 35% osób zostało pozbawionych statusu bezrobotnego z tytułu podjęcia pracy. Sporną kwestią pozostaje pozostała grupa osób oraz ich status. Dużym błędem byłoby założenie, że wszyscy uzyskali nowe źródło dochodu.

Tabela 6. Analiza rynku pracy na terenie Polski w latach 2020-2024

	Rok				
	2020	2021	2022	2023	2024
Liczba osób bezrobotnych wyłączonych z ewidencji w okresie sprawozdawczym	1 175 303	1 336 126	1 384 681	1 294 109	1 237 846
w tym z tytułu podjęcia pracy	457 454	499 839	470 947	453 248	446 737
Wskaźnik płynności rynku pracy	38,92%	37,41%	34,01%	35,02%	36,09%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z wojewódzkich urzędów pracy

Samodzielne poszukiwanie zatrudnienia

Czy osoby bezrobotne, chcące zmienić swoje miejsce zatrudnienia, muszą korzystać z pomocy urzędu pracy? Przepisy prawa nie nakładają takiego obowiązku. W związku z powyższym łatwo wyciągnąć wniosek, iż w większości przypadków samodzielnie poszukujemy pracodawcy. Dlaczego zadajemy sobie tyle trudu, aby na własną rękę szukać miejsca zatrudnienia, a nie korzystamy z bezpłatnej instytucji publicznej? Odpowiedzi należy szukać w specyfice

[13] Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. *o rynku pracy i służbach zatrudnienia*.

polskiego rynku pracy oraz dynamicznie zmieniającej się metodzie prowadzenia procesów rekrutacyjnych przez pracodawców.

Należy podkreślić, iż urzędy pracy proponują oferty pracy z sektora publicznego. Biorąc pod uwagę, iż przedsiębiorstw (czyli potencjalnych pracodawców) z sektora prywatnego jest blisko 45 razy więcej niż z publicznego, powoduje, że nie mamy pełnego oglądu ofert pracy. Dlaczego również chętniej poszukujemy miejsca pracy w sektorze prywatnym? Najważniejszym czynnikiem są wyższe zarobki. Skoro większe jest zatrudnienie w sektorze prywatnym, jak więc pracodawcy poszukują tam przyszłych pracowników? Korzystają z wielu kanałów komunikacyjnych, aby dotrzeć do poszczególnych kandydatów. Rynek pracy uległ bardzo dużej zmianie. Pracodawca musi walczyć o pracownika nie tylko zachęcając go korzystnymi warunkami pracy, ale też starając się dotrzeć do niego z ofertą. Korzysta się już nie tylko z dobrodziejstwa stron internetowych, ale też z mediów społecznościowych. Pracodawcy również, ograniczając koszty rekrutacji, nie prowadzą własnego działu HR[14] tylko zlecają te prace na zewnątrz do agencji pośrednictwa pracy, headhunterskiej lub pracy tymczasowej. Powstały również portale internetowe, zawierające aktualne oferty wraz ze szczegółowymi informacjami, które pozwalają za ich pomocą aplikować na dane stanowisko.

Sposoby samodzielnego poszukiwania zatrudnienia:

- strony internetowe pracodawców, na których są publikowane oferty pracy,
- portale społecznościowe pomagające w zmianie miejsca zatrudnienia (Linkedin),
- media społecznościowe (Facebook, TikTok),
- portale internetowe zawierające aktualne oferty pracy (pracuj.pl, praca.pl),
- agencje pracy tymczasowej lub pośrednictwa pracy proponujące oferty pracy.

Wpływ na to, że samodzielnie poszukujemy nowego miejsca zatrudnienia, ma również skuteczność działań. Szybciej sami znajdziemy nowego pracodawcę, bo mamy większe możliwości i dostępność do metod poszukiwania. Niestety nie zgłaszamy sposobu samodzielnego pozyskania zatrudnienia, dlatego brak danych statystycznych tych działań. Ostatnim ważnym aspektem przekonującym do samodzielnego poszukiwania jest elastyczność zatrudnienia. Prywatne podmioty gospodarcze proponują współprace nie tylko na zasadzie zwarcia stosunku pracy, ale też umowy cywilnoprawnej czy też B2B[15].

Podsumowanie i wnioski

Czy więc biorąc pod uwagę całą przeprowadzoną analizę, można stwierdzić, że urzędy pracy pomogą osobie bezrobotnej w znalezieniu miejsca zatrudnienia i prowadzą w ten sposób skuteczną walkę z bezrobociem? Wiele argumentów jednak jest przeciwnych tej tezie. Samodzielne poszukiwanie pracy ze względu na większe spektrum ofert zapewnia większą szansę na skuteczność działań. Dodatkowo możemy tez poszukiwać ofert z sektora prywatnego, gdzie jest kilkanaście razy więcej potencjalnych pracodawców niż w sektorze publicznym. Rynek pracy jest zdominowany przez prywatne podmioty działalności gospodarczej, więc prezentowanie propozycji zatrudnienia tylko z podmiotów/organów publicznych zawęża za-

[14] HR – ang. Human resources – zasoby ludzkie.

[15] Umowa B2B (business to business) to umowa cywilnoprawna zawierana pomiędzy dwiema firmami oparta na przepisach Kodeksu cywilnego.

kres poszukiwań oraz podważa efektywność aktywizacji zawodowej i walki z bezrobociem przez urzędy pracy.

Liczba ofert pracy zgłoszonych do urzędów przypadająca na liczbę osób bezrobotnych wynosi średnio 160 rocznie. Wydaje się to zadowalające, ale musimy też zauważyć, że są one ze wszystkich branż i profesji oraz mogą nie odpowiadać wykształceniu, umiejętnościom i doświadczeniu osoby poszukującej pracy. W związku z powyższym może się okazać, że urząd pracy nie ma nic do zaproponowania. Odzwierciedla to również współczynnik płynności pracy, pokazując, że średniorocznie tylko co trzecia osoba została pozbawiona statusu bezrobotnej z tytułu podjęcia pracy.

Zjawisko bezrobocia jest mimo wszystko niedoszacowane ze względu na specyfikę jego liczenia oraz prowadzone działania urzędu pracy, pozbawiające daną osobę statusu bezrobotnej nie zawsze w wyniku pozyskania miejsca zatrudnienia. Wpływ na to ma występowanie tzw. „szarej strefy" czyli wykonywania pracy zarobkowej bez zawarcia stosunku pracy. Obecnie po wprowadzeniu zmian w ustawie[16] urząd pracy nie może wykreślić bezrobotnego po odmowie przyjęcia oferty. Spowoduje to wzrost liczby osób pozostających w rejestrach. Jeśli do tego dodamy ułatwiony sposób rejestracji, czyli możliwość jej wykonania przez Internet, to stopa bezrobocia będzie się urealniać.

Biorąc powyższe argumenty, zdecydowanie samodzielne poszukiwanie pracy jest skuteczniejsze i co za tym przemawia szybsze. Również pracodawcy poszukują pracowników bez pomocy publicznych służb. Wykorzystują agencje pracy, które są efektywniejsze i potrafią szybko zrekrutować pracownika. Urzędy pracy, żeby być bardziej atrakcyjne dla osób poszukujących pracy i pracodawców, muszą rozszerzyć swoją ofertę, ale też rozwinąć kanały komunikacyjne w celu dotarcia do zainteresowanych stron.

Bibliografia

1. Bank Danych Lokalnych, https://bdl.stat.gov.pl [dostęp: 13.10.2025 r.].
2. Encyklopedia PWN, https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/;3876818 [dostęp: 13.10.2025 r.].
3. Firlej K., Matras M., *Makroekonomiczne i mikroekonomiczne koszty i metody przeciwdziałania bezrobociu*, „Problems of Economics and Law" 2022, nr 1.
4. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z 1997 r., nr 78, poz. 483, z późn. zm.).
5. Szulc-Obłoza A., *Praca nierejestrowana a bezrobocie*, „Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician" 2019, nr 6.
6. Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. *o rynku pracy i służbach zatrudnienia* (Dz.U. z 2025 r. poz. 620).
7. Woźniak K., Szmidt K., *Skuteczność wybranych form aktywnego przeciwdziałania bezrobociu na przykładzie powiatu chełmskiego w latach 2016-2021*, „Akademia Zarządzania" 2023, nr 1.

Dane kontaktowe

Grzegorz Markowski, g.markowski@poczta.onet.pl

[16] Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. *o rynku pracy i służbach zatrudnienia*.

Ludmiła Nowacka
ORCID https://orcid.org/0000-0002-8978-2074
Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu

SAMORZĄD LOKALNY W PODTRZYMYWANIU TRADYCJI ŚWIĄTECZNYCH

Streszczenie: Lokalne samorządy, podtrzymując tradycję Świąt Bożego Narodzenia organizują lokalne jarmarki. Powiat Raciborski zaproponował na przełomie w listopada i grudnia na terenie Zamku Piastowskiego Jarmark Bożonarodzeniowy „Bajkowy Zamek 2024", gdzie głównie w weekendy odbywały się dodatkowe atrakcje. Powstaje zapytanie jak uczestnicy tego przedsięwzięcia postrzegają tą imprezę? Co wskazują jako mocne strony Jarmarku, a gdzie oczekiwaliby zmian czy innowacji? Czy wnosi coś nowego? Wydaje się, że sam pomysł takiego świątecznego Jarmarku jest dobry, podtrzymuje lokalne tradycje i obyczaje, buduje więzi społeczne, ale i lokalną tożsamość, ważne jest czy spełnia oczekiwania społeczności lokalne, w dobie tak licznych zmian kulturowo-społecznych oraz rosnących oczekiwań.

Słowa kluczowe: Jarmark Bożonarodzeniowy, samorząd, zamek, dzieci, rodzice

LOCAL GOVERNMENT IN MAINTAINING CHRISTMAS TRADITIONS

Abstract: Local governments, maintaining Christmas traditions, are organizing local fairs. The Racibórz County proposed the "Fairytale Castle 2024" Christmas Fair at the Piast Castle at the turn of November and December, with additional attractions taking place mainly on weekends. The question arises: how do participants perceive this event? What do they point to as the market's strengths, and where would they expect changes or innovations? Does it bring anything new? The idea of such a Christmas market seems to be a good one; it upholds local traditions and customs, builds social bonds, and also local identity. What matters is whether it meets the expectations of local communities, in a time of so many cultural and social changes and growing expectations.

Keywords: Christmas Market, local government, castle, children, parents

Wprowadzenie

W Raciborzu funkcjonują dwa rodzaje samorządu, jest to samorząd gminny i samorząd powiatowy.

Samorząd gminny reprezentuje miasto Racibórz, a samorząd powiatowy obejmuje swoim zasięgiem szerszy obszar, w tym miasto Racibórz oraz okoliczne gminy.

Samorząd gminny czyli miasto Racibórz ma za zadanie głównie: zajmowanie się sprawami lokalnymi, takimi jak gospodarka komunalna, planowanie przestrzenne, edukacja, kultura oraz sport na terenie miasta. Organem wykonawczym jest Prezydent Miasta Racibórz.

Zadania samorządu gminnego w dziedzinie oświaty i edukacji obejmują szeroki zakres działań, mających na celu zapewnienie wysoką jakości kształcenia, dostępność edukacji w tym wspieranie rozwoju uczniów, a także placówek edukacyjnych.

Mając na uwadze podstawowe zadania gminy, należy wskazać przede wszystkim: organizację oraz prowadzenie publicznych szkół, tworzenie i utrzymanie szkół podstawowych, przedszkoli, placówek specjalnych a także innych form kształcenia, zapewniając odpowiednie warunki lokalowe, wyposażenie, zatrudnianie kadry pedagogicznej i niepedagogicznej.

Samorząd odpowiada za finansowanie oświaty, udzielanie dotacji czy dofinansowanie projektów edukacyjnych, a także inwestycje, remonty czy modernizacje, niezbędne, aby zachować warunki bezpieczeństwa, higieniczno-sanitarne, bądź oczekiwania społeczne. Jemu podlega planowanie i rozwój sieci szkół, przedszkoli, zgodnie z demografią oraz rozwojem gminy.

Samorząd w znacznym stopniu wspiera jakość kształcenia, w tym przez organizację szkoleń czy doskonalenie zawodowe nauczycieli, współpracę z instytucjami edukacyjnymi i organizacjami pozarządowymi. Ponadto wspiera działania edukacyjne i wychowawcze, np. organizuje konkursy, konferencje, zajęcia dodatkowe np. z projektów zewnętrznych. Współpracuje z rodzicami, związkami zawodowymi oraz społecznością lokalną.

Samorząd powiatowy, czyli powiat raciborski, zajmuje się sprawami, które wykraczają poza granice miasta Racibórz, np. zarządzanie drogami powiatowymi, szpitalem powiatowym, ochroną zdrowia, edukacją ponadpodstawowa, pomocą społeczną. A organem wykonawczym jest Starosta Raciborski.

Zadania samorządu terytorialnego oraz ich podstawy prawne są określone w polskim systemie prawnym, głównie w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej oraz ustawach szczegółowych.

Poniżej przedstawione są najważniejsze akty prawne[1].

Zadania samorządu terytorialnego mają charakter zadań własnych oraz zleconych. Zadania własne czy kompetencje własne to te, które samorządy realizują na podstawie własnych decyzji, wynikających z ustaw, a ich zakres wynika ze szczebla samorządu, może być: gminny, powiatowy, wojewódzki. Należą do nich m.in.: zapewnianie podstawowych usług publicznych w tym edukacyjnych, opieka zdrowotna, infrastruktura komunalna, gospodarowanie mieniem komunalnym, planowanie przestrzenne oraz zagospodarowanie terenu, wspieranie przedsiębiorczości, organizacja transportu publicznego na swoim obszarze, rozwój lokalny.

Natomiast zadania zlecone z zakresu administracji rządowej to zadania, które państwo powierza samorządom, jest ono najczęściej finansowane ze środków publicznych. Należą do nich m.in. prowadzenie szkół, zapewnienie opieki społecznej, realizacja zadań z zakresu zdrowia publicznego, prowadzenie działalności kulturalnej oraz sportowej.

Podstawy prawne działania samorządu terytorialnego.

Podstawowe akty prawne:

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (art. 165-170). Ustanawia zasady funkcjonowania samorządu terytorialnego, jego autonomii, kompetencji oraz zasad wyboru organów samorządowych.

[1] Samorząd terytorialny w Polsce, Zob. https://pl.wikipedia.org/wiki/Samorz%C4%85d_terytorialny_w_Polsce [dostęp: 12.04.2026].

- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym. Reguluje organizację, kompetencje i funkcjonowanie gmin.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym. Dotyczy powiatów i ich organów.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa. Dotyczy województw i ich organów.
- Ustawy wykonawcze i szczegółowe. Określają szczegółowe zasady działania, finansowania, organizacji i kompetencji poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego.

Samorząd terytorialny w Polsce realizuje zadania własne oraz zlecone, a działalność JST opiera się na konstytucji, ustawach i aktach wykonawczych, zapewniając autonomię oraz odpowiedzialność w zarządzaniu lokalnym czy regionalnym.

Zamek Piastowski

Zgodnie z podziałem zadań i kompetencji Zamek Piastowski w Raciborzu, swoimi zadaniami obejmujący nie tylko miasto, ale i region, zarządzany jest więc przez Powiat Raciborski. Odgrywa on ważną rolę w kulturalnym i edukacyjnym życiu społeczności lokalnej. Jego działalność obejmuje różnorodne inicjatywy, mające na celu promowanie dziedzictwa historycznego regionu oraz rozwijanie świadomości kulturowej mieszkańców i turystów.

Działalność kulturalna i edukacyjna Zamku w Raciborzu obejmuje[2] liczne wydarzenia kulturalne, w tym: koncerty, spektakle teatralne, operetkowe, pokazy filmowe, festiwale itp. Przyciągają one mieszkańców, turystów, integrując społeczność lokalną i promując miasto oraz powiat.

Zamek organizuje a także gości wystawy oraz prezentacje historyczne, dotyczące historii Piastów, lokalnej tradycji, a także sztuki czy rzemiosła z różnych epok; prowadzi warsztaty edukacyjne dla dzieci i młodzieży, oferując zajęcia tematyczne, podczas których uczestnicy mogą poznać techniki dawnych rzemiosł, ponadto uczestniczyć w grach a także konkursach związanych z historią; realizuje lekcje muzealne, w trakcie których przewodnicy oprowadzają grupy po zamku, opowiadając o jego historii, ciekawie wplatając elementy legend oraz sensacje czy niezwykłe wydarzeniach z nim związane; organizuje konferencje oraz seminaria naukowe, staje się niejednokrotnie miejscem spotkań naukowców czy pasjonatów historii, którzy dzielą się wiedzą, wynikami badań dotyczących historii, regionalistyki itp. Bardzo znaczące są Inicjatywy promujące lokalne dziedzictwo kulturowe. To projekty edukacyjne i dydaktyczne, wspierające popularyzację lokalnej historii Piastów i tradycję regionu raciborskiego.

Dzięki tym działaniom Zamek Piastowski w Raciborzu pełni funkcję nie tylko historycznego obiektu, ale także centrum kulturalno-edukacyjnego, które aktywnie wpisuje się w rozwój społeczności lokalnej i promowanie jej dziedzictwa.

---

[2] Działalność kulturalna i edukacyjna zamku w Raciborzu, zob. https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.zamekpiastowski.pl/&ved=2ahUKEwiI9r7y3bSPAxVHBAIHSsFMggQFnoECGMQAQ&usg=AOvVaw2_lcHXwdlJeLzGqNNwY5xs [dostęp: 12.04.2026].

Zamek to jeden z najstarszych zabytków na Śląsku, którego historia sięga XIII wieku[3], choć badania archeologiczne sugerują, że na jego miejscu istniała wcześniej zabudowa drewniana z XII wieku. Warto wspomnieć, że „według najnowszych badań archeologicznych pierwsze partie ceglane zamku można datować już na połowę XIII wieku, choć właściwa budowa zamku gotyckiego rozpoczęła się z końcem tego stulecia. Jednocześnie nastąpiła modernizacja systemu obronnego. Drewniane palisady na walach otaczających gród zastąpiono masywnymi murami z basztami”[4].

Ważnym elementem Zamku Piastowskiego jest kaplica zamkowa pod wezwaniem św. Tomasza Kantuaryjskiego, zwana perłą śląskiego gotyku. Jest to fundacja biskupa wrocławskiego Tomasza II, będąca formą dziękczynienia za udzielenie mu schronienia w raciborskim zamku w czasie ostrego konfliktu z księciem Henrykiem Probusem w 1287 roku[5].

W okresie piastowskim Zamek był rezydencją książąt raciborskich z tej dynastii. Wielokrotnie niszczony przez pożary, powodzie i inne klęski, przechodził liczne przebudowy, m.in. w stylu gotyckim, renesansowym i barokowym.

W okresie nowożytnym był m.in. siedzibą książęcych urzędników, a w okresie wojen napoleońskich mieścił się tu szpital dla żołnierzy francuskich. W XX wieku, po II wojnie światowej, zamek był w posiadaniu Skarbu Państwa, a jego stan ulegał stopniowej degradacji.

Odbudowę rozpoczęto od lat 90. XX wieku. Zamek jest stopniowo odnawiany, rozbudowywany i modernizowany na potrzeby kulturalno-edukacyjne. W ramach prac remontowych przeprowadzono m.in. mikropalowanie w celu stabilizacji budowli, odbudowano m.in. wieżę bramną, skrzydło północno-wschodnie i południowo-wschodnie. Od 2012 roku Zamek jest stopniowo udostępniany do zwiedzania, a w jego wnętrzach mieści się wiele atrakcji muzealnych, edukacyjnych i dydaktycznych.

Jarmark Bożonarodeniowy

Stało się już tradycją, że w okresie świąt Bożego Narodzenia odbywają się lokalne jarmarki. Powiat Raciborski w 2024 roku zaproponował w terminie od 30 listopada do 22 grudnia na terenie Zamku Piastowskiego Jarmark Bożonarodzeniowy „Bajkowy Zamek”, w czasie którego głównie w weekendy były dodatkowe atrakcje w tym: zamkowe kino, żywa szopka, bajkowy las, przejażdżki bryczką po parku zamkowym, strefa gastronomiczna z grillami, stoiska na dziedzińcu, szopka w kaplicy zamkowej, atrakcje w Edukatorium, np. warsztaty dydaktyczne ze studentami.

Celem badań było rozpoznanie opinii uczestników Jarmarku „Bajkowy Zamek” w sprawie określenie jakości przedsięwzięcia.

Badania przeprowadzono 1 grudnia 2024 na terenie Zamku Piastowskiego. Wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego. Ankietowanie zostało przeprowadzone w trakcie trwania imprezy, wśród pytań były pytania wielokrotnego wyboru. Brało w niej udział 100 re-

[3] Zamek w Raciborzu, zob. https://www.zamekpiastowski.pl/dla-zwiedzajacych/historia-zamku [dostęp: 12.04. 2026].

[4] P. Newerla, *Dzieje Raciborza i jego dzielnic*, Wydawnictwo i Agencja Informacyjna WAW Grzegorz Wawoczny, Racibórz 2008, s. 23.

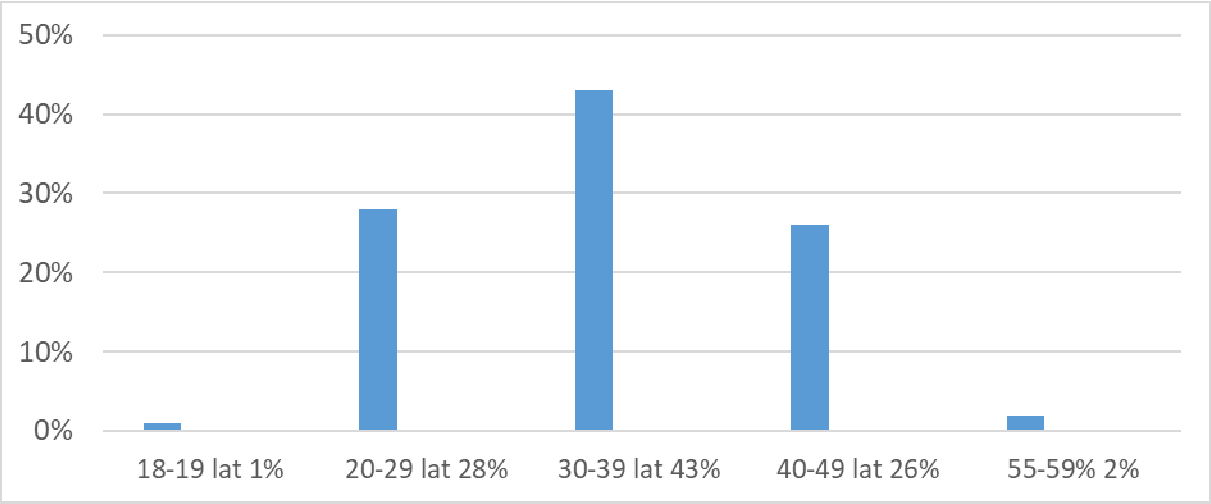
[5] N. Mika, S. Belastova, *Wspólne raciborsko-opawskie dziedzictwo*, Racibórz 2000, s. 13.

spondentów, głownie rodziców lub opiekunów prawnych dzieci, uczestniczących w Jarmarku. Badania prowadzili studenci pedagogiki Instytutu Studiów Edukacyjnych Akademii Nauk Stosowanych w Raciborzu.

Wyniki

Płeć badanych osób to w zdecydowanej większości kobiety 78% a 22% to mężczyźni.

Wykres 1. Wiek badanych

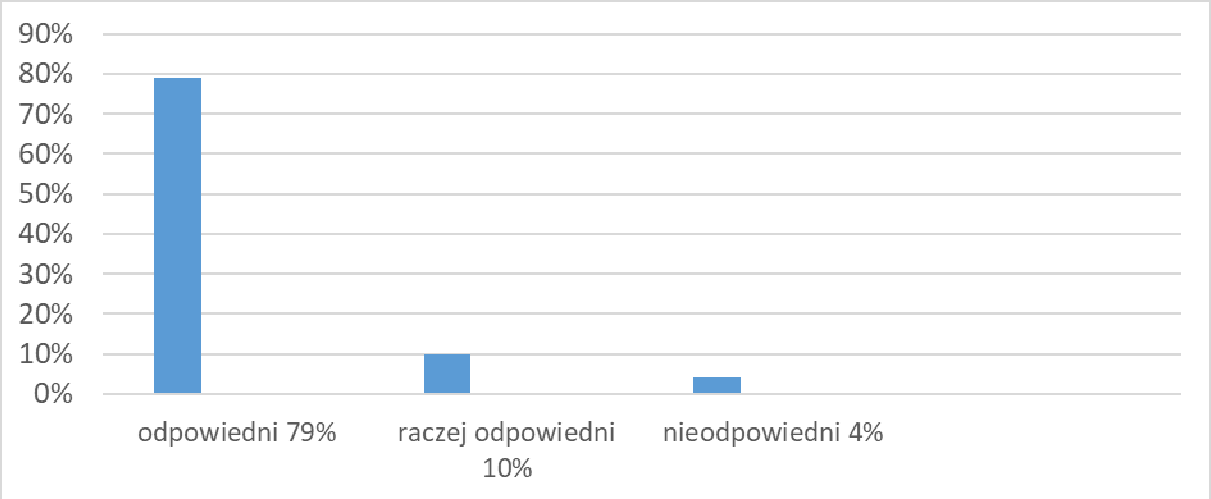


Źródło: badania własne

Respondenci to generalnie ludzie młodzi do 30-stki – 1/3 (29%), 43% to ludzie dojrzali, po 40-stce było 28% badanych.

Badani respondenci w większości to mieszkańcy miast, głównie Raciborza, ale nie tylko, bo także innych miast regionu, 34% to mieszkańcy okolicznych wiosek.

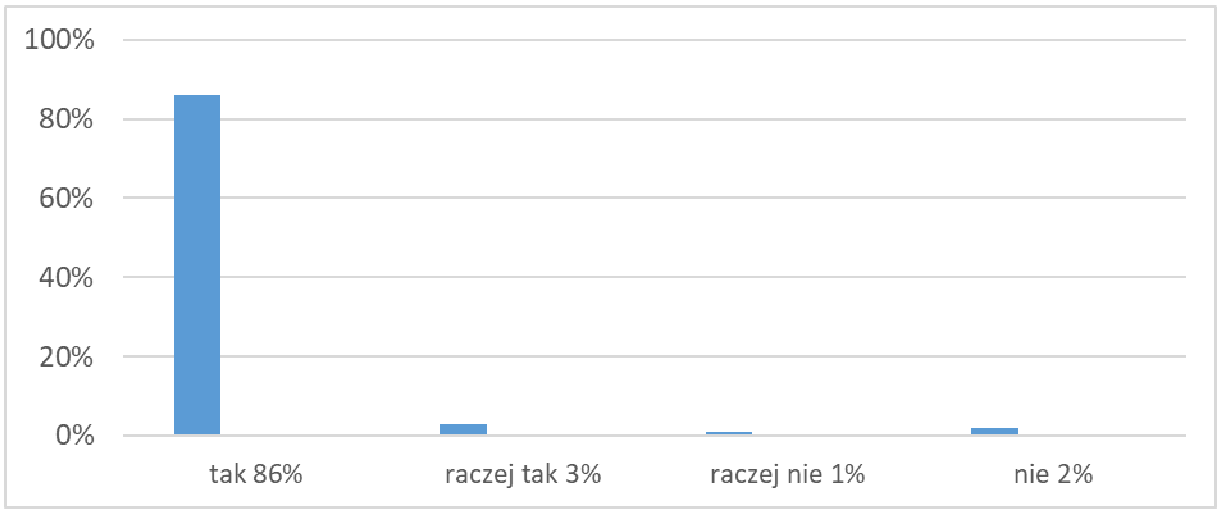
Wykres 2. Termin Jarmarku Bajkowego



Źródło: badania własne

Termin Jarmarku Bożonarodzeniowego dla większości uczestników wydaje się odpowiedni, tak uważa 89% badanych, dla 4% badanych mógłby być inny np. bliżej świąt.

Wykres 3. Miejsce imprezy „Bajkowy Zamek”



Źródło: badania własne

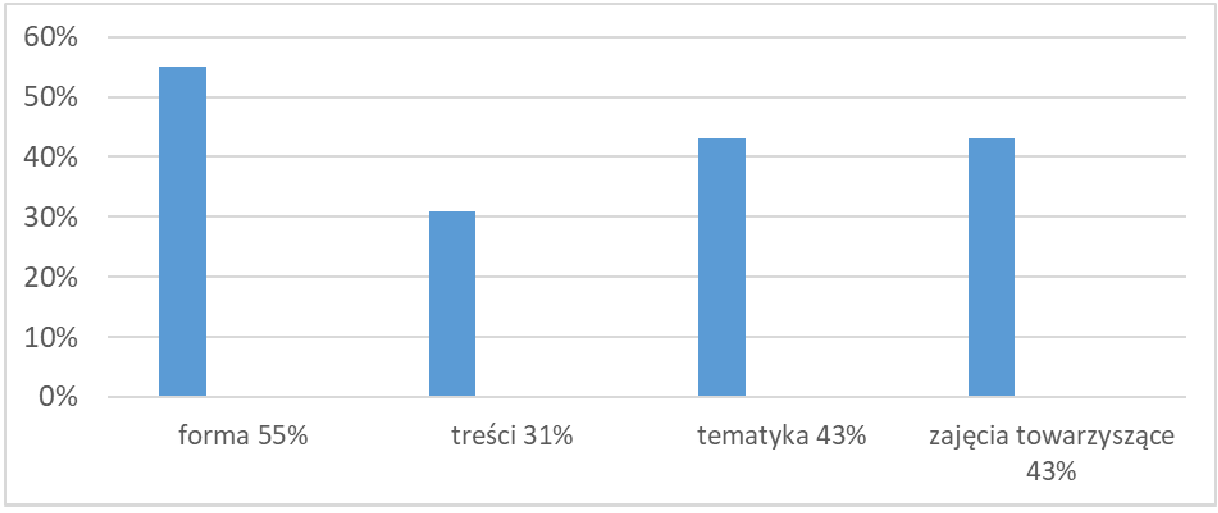
Miejsce imprezy „Bajkowy Zamek” odpowiada 89% respondentów, 3% zmieniłoby miejsce Jarmarku Bożonarodzeniowego na inne, np. raciborski rynek.

Wybrane przyczyny uczestnictwa w Jarmarku: ciekawość i magia świąt, Mikołaj, miłe spędzanie czasu z dziećmi, wyjście z domu, czas z rodziną, atrakcje dla dzieci, jest się w ciekawym miejscu, za namową znajomych, ciekawe atrakcje dla dzieci, nuda, ciekawość, ciekawe wydarzenie.

Osoby, które zainspirowały uczestnictwo w Jarmarku: żona lub matka – 42%, córka, babcia, znajomi, dzieci, siostra, koleś, mąż lub tato, wspólnie, rodzice, syn, wnuczka, dziadek.

Chęć uczestnictwa w tego typu przedsięwzięciu wyraziło 98% a tylko 1% nie wyraża chęci udziału w takiej imprezie.

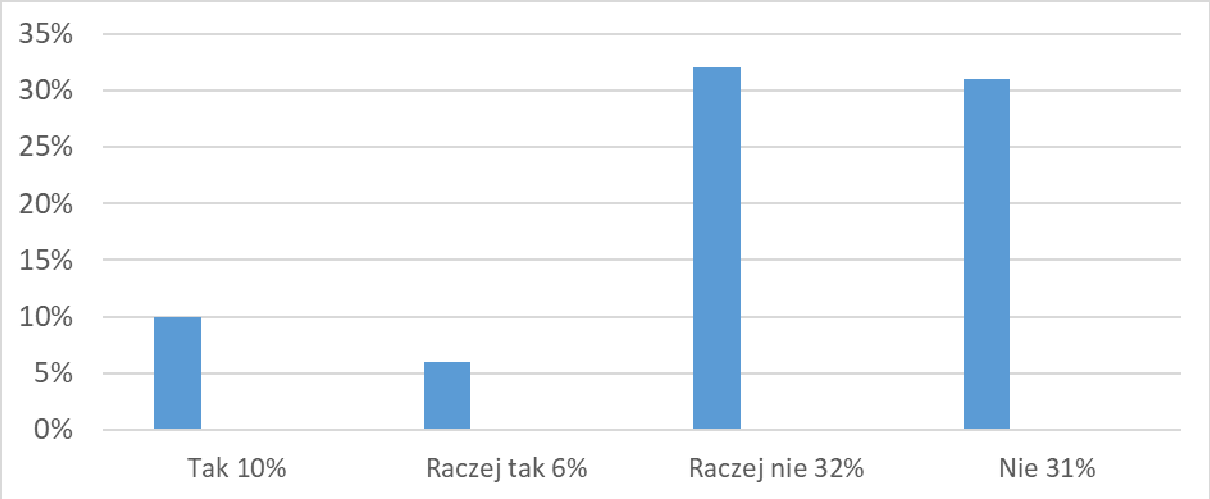
Wykres 4. W Jarmarku wydaje się być ciekawa:



Źródło: badania własne

Uczestnikom Jarmarku odpowiada forma imprezy (55%), która pozwala swobodnie wybierać moduły przedsięwzięcia w zależności od indywidualnych upodobań i potrzeb, luźna forma pozwala na zachowanie indywidualności, swobodnych kontaktów z innymi, zachowaniu atmosfery zabawy bez sztywnej organizacji. Tematyka jest dostosowana do nadchodzących świąt Bożego Narodzenia, co odpowiada 43% badanych i tyle samo akceptuje zajęcia towarzyszące. Treści, które w znacznej mierze wpisują się w klimat nadchodzących świąt Bożego Narodzenia, z całą pewnością można pogłębić lub poszerzyć, akceptuje je 31% respondentów.

Wykres 5. Obszary, które warto poprawić w tym przedsięwzięciu



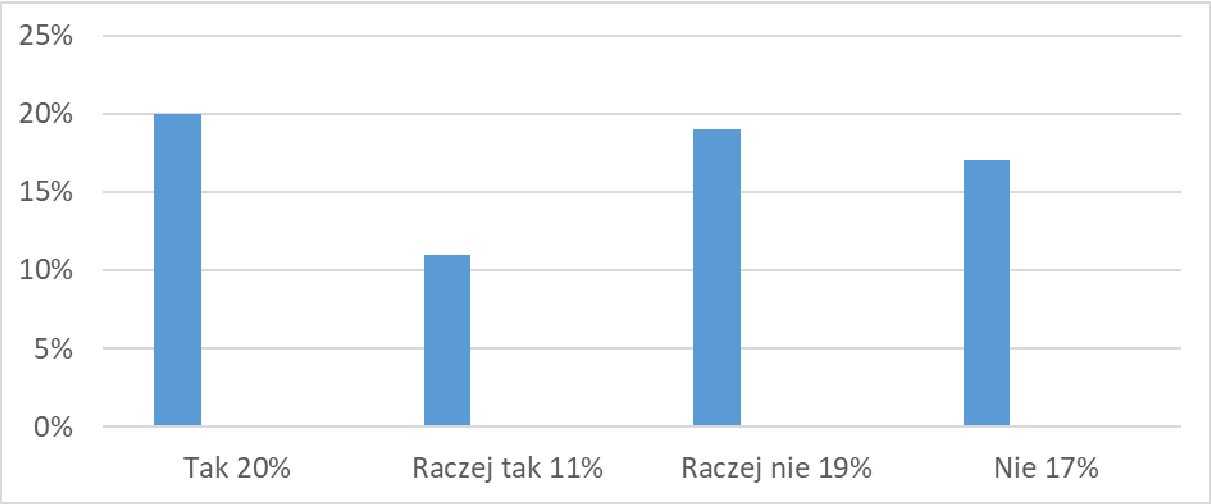
Źródło: badania własne

Większość respondentów (63%) nie wnosi propozycji zmian do „Bajkowego Zamku", jednak 16% badanych ma sugestie co do pewnych zmian, warto się im przyjrzeć, aby poprawić jakość przedsięwzięcia. Organizatorzy sami zaproponowali ankietową ewaluację Jarmarku, aby poznać mocne, ale i słabsze jego obszary. Rekapitulacja jest okazją do poprawy funkcjonowania imprezy.

Obszary, które warto udoskonalić w Jarmarku zdaniem nielicznych badanych, to: za mało miejsca, większa sala dla dzieci, dla młodszych zmiana godzin, podział stref, tablice informacyjne, lepsze i liczniejsze oznakowania, więcej budek z pączkami, termin bliżej świąt, za dodatkowe atrakcje biletowanie, rękodzieło mile widziane, więcej atrakcji dla dzieci, kolejki, inne miejsce np. Rynek, średnie atrakcje, wszystko już mieli gdzie indziej.

Udział w zajęciach pozwolił dziecku poszerzyć wiedzę o świętach, historii na temat świąt, tradycjach Bożonarodzeniowych; pogłębić umiejętności i wiedzę w obszarze plastycznym (w tym tworzenie ozdob świątecznych), technicznym (np. klocki Lego), historii (m.in. dzieje zamku, historia średniowiecza, wiedza o Stowarzyszeniu „Drengowie z nad Górnej Odry", walki mieczem itp.). Ponadto spotkanie św. Mikołaja, oglądanie zwierząt na żywo wiedza o działaniach straży pożarnej, nowe doświadczenie, w tym: o baśni, teatrzyku (podczas oglądania teatrzyku dzieci kształtują swoje postawy np. dotyczące odwagi).

Wykres 6. W opinii rodziców/opiekunów dziecko zdobyło nowe umiejętności

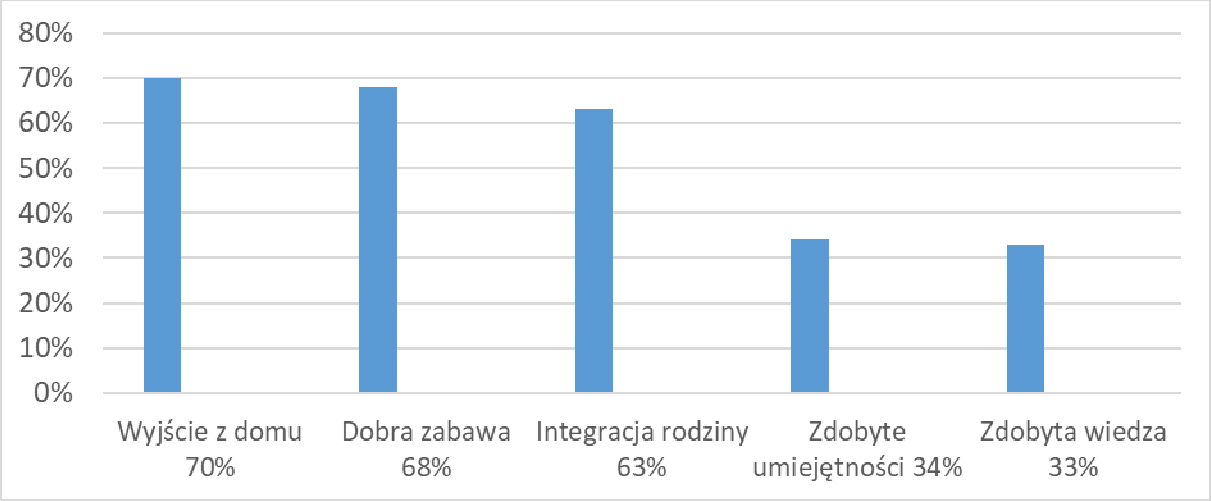


Źródło: badania własne

W opinii badanych (31%) ich podopieczni uczestniczący w „Bajkowym Zamku" zdobyli nowe umiejętności: zajęcia techniczne, praca w grupie, tworzenie świątecznych ozdób – wykonywanie łańcuchów na choinkę z papieru, robienie czapeczek, kreatywne zadania, robienie pączków, wsiadanie na konia, jazda na koniu, obsługa wozu strażackiego, rozwiazywanie zagadek, kontakty społeczne, nowe budowle konstrukcyjne, programowanie i warsztaty Lego, walka na miecze.

Respondenci uznali, że dzieci dobrze się bawiły – tak twierdzi aż 80% badanych. Wydaje się, że to duże osiągnięcie Jarmarku, ponieważ obecnie dzieci mają przeróżne oferty rozrywki oraz zabawy i nie zawsze łatwo je usatysfakcjonować. Oferta zabawowo-edukacyjna była obszerna, ważne, że trafiła do gustów i oczekiwań najmłodszych odbiorców.

Wykres 7. Jarmark jest okazją do:



Źródło: badania własne

Jarmark w opinii badanych to okazja do wyjścia z domu (70%), to dobra zabawa (68%), ale i integracja rodziny poprzez uczestnictwo we wspólnej imprezie (63%), respondenci zau-

ważyli, że też jest to wyjątkowa okazja do zdobycia przez dzieci umiejętności (34%), a nawet wiedzy (33%)

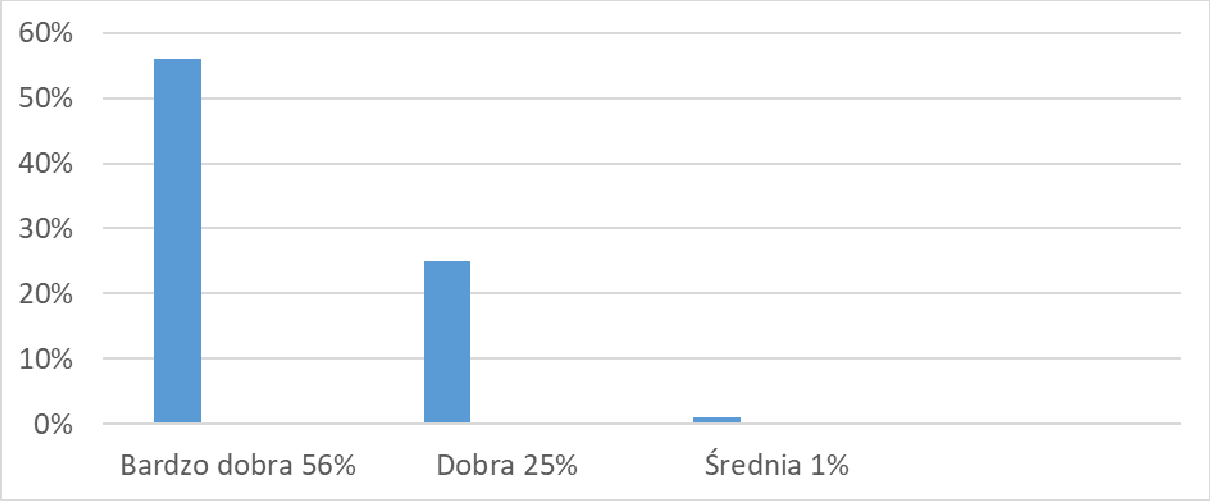
Znaczna część badanych, bo aż 81% respondentów, chętnie ponownie uczestniczyłaby w takiej imprezie.

Opinia badanych o imprezie to: miło spędzony czas z rodziną, wiele atrakcji, jest super, aktywny Racibórz, interesujące wydarzenie, tradycja, dobry klimat lepszy niż w Rybniku, miła atmosfera, dobre ceny, dobra zabawa, ciekawość, dużo atrakcji dla dzieci, warto wychodzić z domu, możliwość integracji z osobami znajomymi.

Aż 81% respondentów uważa, że Jarmark Bożonarodzeniowy „Bajkowy Zamek" warto polecić innym np. znajomym. Jest ku temu wiele powodów, w tym: czas miło spędzony, okazja do wyjścia z domu, dobre jedzenie, coś nowego, dobry czas z rodziną, jest fajnie z „klimatem'', atrakcje dla dzieci, ciekawy, świąteczny klimat, możliwość integracji, relaks dla dzieci, gastronomia dla dorosłych, fajne miejsce, dobra zabawa.

Generalnie badani wysoko ocenili to przedsięwzięcie, ponad połowa (56%) uważa, że impreza jest bardzo dobra, ¼ badanych ocenia imprezę jako dobrą (25%), tylko1% średnio postrzega ten Jarmark.

Wykres 8. Ocena uczestników przedsięwzięcia



Źródło: badania własne

Podsumowanie

Samorząd lokalny zbiega o budowanie lokalnych tradycji i obyczajów, pomaga to w umacnianiu lokalnej tożsamości i budowaniu więzi. Jarmark Bożonarodzeniowy „Bajkowy Zamek" to wyjątkowa okazja do tworzenia kapitału społeczno-kulturowego. Uczestnicy imprezy doceniają atrakcje przedsięwzięcia, chętnie uczestniczą w Jarmarku i polecają też innym. Doceniają, że mogą w ten sposób ciekawie spędzić czas z rodziną, a dzieci dobrze się bawią i przy okazji nawet zdobywają nową wiedzę oraz umiejętności.

Jednak najważniejsze jest to, że samorząd lokalny dobrze odczytuje potrzeby swoich mieszkańców i w miarę możliwości oraz posiadanych środków zabiega o ich wdrożenie, bądź zaspokojenie. Ma świadomość wartości wynikającej z podtrzymywania tradycji, kultywowa-

nia lokalnej tożsamości, budowania atmosfery i magii świat, integracji środowiska a także międzypokoleniowej, wspólnego przeżywania radości, ale też wsparcia lokalnych rzemieślników i producentów, co daje rozwój lokalny.

W tym wszystkim samorząd zyskuje priorytetowe znaczenie, jest inicjatorem i głównym organizatorem Jarmarku. Wprawdzie jest to jego zadanie, ale może je realizować na różne sposoby i w różnym zakresie. Doskonałe jest to, że samorząd realizuje swoje zadanie, zabiegając o powszechnie akceptowane i kultywowane tradycje oraz zwyczaje.

Bibliografia

1. Mika N., Belastova S., *Wspólne raciborsko-opawskie dziedzictwo,* Racibórz 2000.
2. Newerla P., *Dzieje Raciborza i jego dzielnic*, Wydawnictwo i Agencja Informacyjna WAW Grzegorz Wawoczny, Racibórz 2008.
3. Samorząd Terytorialny, https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://pl.wikipedia.org/wiki/Samorz%25C4%2585d_terytorialny_w_Polsce&ved=2ahUKEwjMr5ym2bSPAxXcHBAIHUHIL7wQFnoECCEQAQ&usg=AOvVaw3J1fhXuXNNYPzwqRIsotEW., [dostęp: 29.08.2025].
4. Wawoczny G., *Kaplica zamkowa w Raciborzu. Perła gotyku i pomnik dziejowy*, Wydawnictwo i Agencja Informacyjna WAW Grzegorz Wawoczny, Racibórz 2016.
5. Zamek Piastowski, https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.zamekpiastowski.pl/&ved=2ahUKEwiI9r7y3bSPAxV_HBAIHSsFMggQFnoECGMQAQ&usg=AOvVaw2_lcHXwdlJeLzGqNNwY5xs, [dostęp: 30.08.2025].

Dane kontaktowe

Ludmiła Nowacka, ludmila.nowacka@wp.pl

Zbigniew Wieczorek
Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu

LOGICZNO-ETYCZNE WARUNKI ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO I DEMOKRACJI

Streszczenie: Nauczanie logiki w Polsce osiągnęło bardzo wysoki poziom w okresie II Rzeczpospolitej. Stało się to za sprawą Kazimierza Twardowskiego i jego uczniów (…). Uczono logiki w gimnazjach, liceach i uniwersytetach, a polskie podręczniki logiki dla szkół średnich zawierały materiał wykładany za granicą dopiero na uniwersytetach. Wspomniani filozofowie i logicy traktowali kulturę logiczną nie jako sztukę dla sztuki. Byli przekonani, że wykształcenie logiczne uodparnia na irracjonalną propagandę i dobrze służy rozmaitym sprawom publicznym, np. warunkuje właściwą kulturę dyskusji i sporu. Jak mawiał Jan Łukaszewicz: „Logika jest moralnością mowy i myśli”[1].

Słowa kluczowe: społeczeństwo obywatelskie, demokracja, edukacja logiczna, dyskurs racjonalny, etyka sokratejska

LOGICAL AND ETHICAL CONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF CIVIL SOCIETY AND DEMOCRACY

Abstract: Teaching logic in Poland reached a very high level during the Second Polish Republic. It happened thanks to Kazimierz Twardowski and his students (...) Logic was taught in junior high schools, high schools and universities, and Polish logic textbooks for secondary schools contained material taught abroad only at universities. The aforementioned philosophers and logicians treated logical culture not as art for art's sake. They were convinced that logical education makes them immune to irrational propaganda and serves various public affairs well, e.g. it conditions the right culture of discussion and dispute. As Jan Łukaszewicz used to say: "Logic is the morality of speech and thought".

Keywords: civil society, democracy, logical education, rational discourse, socratic ethics

I

Powszechnie przyjmuje się, iż demokracja jako forma rządów spotykała się z poważną krytyką już od czasów starożytnych. Platon w swojej typologii ustrojów przypisał demokracji przedostatnie miejsce, umiejscawiając ją tuż przed ustrojem całkowicie zdegenerowanym, jakim jest tyrania. Jednocześnie ten wybitny myśliciel ateński dowodził, że to właśnie rządy ludu nieuchronnie prowadzą do ustroju tyrańskiego – „z wolności bez granic niewola powstaje największa” – konstatował w *Państwie* twórca idealizmu filozoficznego. Z kolei Arystoteles, choć wielokrotnie polemizował ze swoim nauczycielem (między innymi w kwestii teorii idei), w znacznej mierze podzielał jego krytyczny stosunek do systemu demokratycznego. Równie powszechnie uznaje się w klasycznych rozprawach z obszaru filozofii politycznej, iż owa krytyka ewoluowała ostatecznie w kierunku afirmacji ustroju arystokratycznego bądź mieszanego (republiki).

[1] J. Woleński, *Przedmowa*, [w:] *Wprowadzenie do logiki,* J.W. Bremer, Wydawnictwo: WAM Seria: Myśl Filozoficzna WAM, Kraków 2006, s. 10.

II

W literaturze przedmiotu sformułowano wiele trafnych uwag na temat klasowych, finansowych, społecznych oraz kulturowych determinantów dyskursu politycznego w warunkach demokratycznych. Główną przesłanką tego rodzaju rozważań pozostaje założenie, że zarówno sam sposób myślenia, jak i forma wyrażania poglądów nie stanowią aktów w pełni autonomicznego podmiotu; nie są wynikiem racjonalnego poznania zorientowanego na poszukiwanie prawdy, lecz stanowią implikację uwarunkowań takich jak: partykularny interes ekonomiczny, ugruntowany światopogląd czy też pochodzenie społeczne, etniczne i narodowe.

Mając świadomość siły determinizmu wyznaczającego ramy ludzkich działań oraz decyzji, należy jednakże zauważyć, iż całkowite i bezkrytyczne opowiedzenie się za słusznością tego rodzaju paradygmatów prowadzi w konsekwencji do systemowej degradacji znaczenia prawdy w relacjach społecznych. Przyjmując skrajnie deterministyczny punkt widzenia, nieuchronnie godzimy się na instrumentalizację wypowiedzi uczestników dyskursu politycznego. Innymi słowy pełna akceptacja założeń deterministycznych – bez względu na ich konkretną formę – musiałaby skutkować deprecjacją samej idei „prawdy". W ramach takiej optyki przestalibyśmy pytać o „rację" leżącą u podstaw danej wypowiedzi, a dociekalibyśmy jedynie tego „w czyim interesie" formułowane są określone deklaracje publiczne.

III

Powstaje zatem pytanie: czym w takim modelu myślenia stałaby się demokracja i prowadzony w jej ramach dyskurs polityczny? Jaką rzeczywistą funkcję pełniłyby debaty publiczne w ciałach przedstawicielskich poszczególnych szczebli samorządowych oraz państwowych? Należy przypuszczać, iż przybrałyby one formę swoistej maskarady, stanowiąc jedynie symulację dyskursu racjonalnego ukrytą pod postacią uroczystych przemówień i ceremonialnych oświadczeń. W takiej sytuacji używane argumenty oraz semantyka debaty nie służyłyby merytorycznemu przekonywaniu oponentów do własnych racji, lecz stanowiłyby wyłącznie narzędzie politycznej ekspresji, której ostatecznym celem byłoby pragmatyczne „liczenie głosów".

IV

Należy postawić w tym miejscu fundamentalne pytanie: czy taki stan rzeczy jest pożądany i normatywnie uzasadniony? Wydaje się niezbędne uświadomienie sobie, że etyczny imperatyw, jakim jest dążenie do prawdy jako wartości autotelicznej, stanowi zasadę leżącą w obiektywnym interesie całego społeczeństwa. Jest to reguła warunkująca możliwość wypracowywania optymalnych rozwiązań ustrojowych, która w ostatecznym rozrachunku pozwalałaby realizować najgłębszą przesłankę demokracji – poszukiwanie racjonalnych rozstrzygnięć na drodze rzetelnego dialogu społecznego.

Będąc zatem świadomym cywilizacyjnej wagi racjonalnej dyskusji (zorientowanej na ustalanie obiektywnych faktów i prawdy), należałoby poddać rzetelnej krytyce ów determinizm, który w swej istocie prowadzi do instrumentalizacji poznania. Istotną wskazówką w tej materii może być refleksja nad przyszłością samej demokracji oraz idei „społeczeństwa obywatelskiego" w sytuacji, w której przekonanie o celowości racjonalnego dyskursu ulegałoby ostatecznemu zatarciu. Jak długo instytucje demokratyczne są w stanie sprawnie funkcjono-

wać w warunkach powszechnego przeświadczenia obywateli, że publiczne debaty mają charakter czysto fasadowy, a kategoria prawdy została z nich całkowicie wyparta?

V

Przyjmując diagnozę o głębokim kryzysie wiary w racjonalistyczny potencjał demokracji, wysoce zasadny wydaje się powrót do naszych europejskich źródeł kulturowych, a dokładniej do prekursora zachodniej myśli etycznej – Sokratesa oraz sformułowanych przezeń aksjomatów etyki racjonalistycznej. W myśli Sokratesa nie odnajdujemy dusznego determinizmu, który zdaje się tłamsić w nas nadzieję na poprawę stanu rzeczy. Dla Sokratesa „cnota była wiedzą", więc jeżeli posiadamy wiedzę etyczną, to tym samym będziemy w stanie zrealizować „cnotę moralną". Oczywiście wiadomo, że intelektualizm etyczny jest przesadnym optymizmem, ale daje nam istotny punkt odniesienia w temacie postulatu racjonalizacji debaty politycznej w systemach demokratycznych i w ramach funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego.

VI

Przywołany postulat Sokratesa, bezpośrednio wiążący sferę wiedzy z cnotą moralną, pozwala na identyfikację pewnego dysonansu, który – po analitycznym wyartykułowaniu – może jawić się jako oczywisty, jednakże w codziennej praktyce społecznej bywa na ogół niezauważany. Skoro przyjmujemy, że „cnota to wiedza" i staramy się ową zasadę (z różnym skutkiem) implementować w rozmaitych sferach życia publicznego, to dlaczego w odniesieniu do sfery ściśle politycznej czynimy tak daleko idący wyjątek?

Od przedstawicieli zawodów zaufania publicznego oraz innych profesji – lekarzy, nauczycieli, funkcjonariuszy Policji czy mechaników (by zaniechać wymieniania niepoliczalnej liczby specjalizacji) – stanowczo egzekwujemy przestrzegania uniwersalnych norm etyki zawodowej. Przyjmujemy z góry założenie, że stosowne normy są jasno zdefiniowane i znane (co odpowiada sokratejskiemu poziomowi „wiedzy"), a ponadto mają charakter wiążący i są na ogół w praktyce realizowane (co koresponduje z poziomem „cnoty moralnej"). W przypadku ich rażącego naruszenia dysponujemy mechanizmami pociągania sprawców przewinień do odpowiedzialności zawodowej. Należy zatem zapytać, czy analogiczne mechanizmy funkcjonują w sferze demokratycznej debaty publicznej? Czy politycy, posłowie i senatorzy, osoby debatujące w komisjach sejmowych rzeczywiście przyswoili podstawowe zasady racjonalnej dyskusji (poziom niezbędnej „wiedzy")? Jeśli natomiast stosownych kompetencji nie posiadają, to na jakiej właściwie podstawie obywatele i wyborcy mieliby rościć sobie prawo do oczekiwania od swoich reprezentantów prowadzenia rzetelnej, pozbawionej erystyki debaty publicznej?

VII

Przechodzimy tym samym do próby określenia minimum „logiczno-etycznego", które powinno być respektowane, jeżeli postulaty Sokratesa (by powiązać wiedzę z cnotą moralną) w odniesieniu do prowadzenia debat publicznych w demokracji traktować poważnie. Będzie to tym samym zarys aksjologicznych przesłanek prowadzenia racjonalnego dyskursu publicznego.

Owo minimalistyczne założenie sprawia, iż katalog postulatów pozostaje stosunkowo zwięzły i sprowadza się w istocie do czterech reguł racjonalnej debaty. Ich niezwykle precyzyjną eksplikację odnajdujemy w monografii prof. Teresy Hołówki: *Kultura logiczna w przykładach*.[2]

Zgodnie z ujęciem autorki uczestników debaty powinna bezwzględnie obowiązywać po pierwsze reguła „**swobody wypowiedzi**" (gwarantująca, iż strony nie będą utrudniać sobie wzajemnie artykulacji własnych poglądów oraz wątpliwości); po drugie, reguła „**odpowiedzialności za głoszone poglądy**" (wymagająca od uczestników gotowości do rzetelnego prezentowania przesłanek i argumentacji uzasadniającej ich stanowisko na każdą wyraźną prośbę). Trzeci postulat stanowi reguła „**uczciwości wobec poglądów adwersarza**" (zakazująca zniekształcania tez strony przeciwnej poprzez mechanizm wyolbrzymiania i karykatury, co umożliwia polemikę z faktycznymi, a nie wyimaginowanymi bądź zmanipulowanymi argumentami). Wreszcie ową etyczno-logiczną strukturę wieńczy reguła „**trzymania się meritum sprawy**", nakładająca na uczestników sporu obowiązek posługiwania się w dyskusji wyłącznie taką argumentacją, która wykazuje ścisły, rzeczowy związek z analizowanym tematem[3].

VIII

Z perspektywy dydaktyka afirmującego ideę powszechnej edukacji logicznej byłbym skłonny do rozszerzenia listy zasad logicznych wpisujących się w **aksjologiczne minimum** prowadzenia racjonalnej debaty publicznej. W pierwszej kolejności polecałbym, by uwzględnić w tym katalogu imperatyw czytelnego określania konotacji pojęć podczas publicznych debat (by np. unikać posługiwania się w debatach pojęciami o mętnej czy nieuchwytnej konotacji). Obawiam się jednak, że rozszerzanie listy logiczno-etycznych postulatów mogłoby prowokować argumenty polemiczne sprowadzające analizowany w artykule pomysł do absurdu. Chciałbym tego uniknąć.

IX

Reasumując dotychczasową linię argumentacyjną, zogniskowaną wokół problematyki zawartej w tytule artykułu, należy stwierdzić, iż immanentnym warunkiem podniesienia merytorycznego poziomu debaty publicznej w ustroju demokratycznym jest systemowa edukacja logiczno-etyczna jej przyszłych decydentów i uczestników. Tymczasem logika praktyczna, operująca instrumentarium takim jak zasady poprawnej dyskusji czy kompetencja precyzyjnego określania konotacji pojęciowych, jest w znacznej mierze nieobecna w programach nauczania szkół średnich, a na poziomie szkolnictwa wyższego ulega zjawisku postępującej marginalizacji. Nawet jeżeli poszczególni pedagodzy na niższych szczeblach edukacji starają się incydentalnie wprowadzać elementy kultury logicznej, to brak spójnych i systemowych rozwiązań ustrojowych w obrębie oświaty nadaje tym cennym wysiłkom charakter wysoce przypadkowy.

---

[2] T. Hołówka, *Kultura logiczna w przykładach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 131.

[3] Odbiorców pragnących zgłębić problematykę reguł racjonalnego sporu odsyłam do cytowanej publikacji, w której autorka nie tylko precyzyjnie kategoryzuje poszczególne dyrektywy (dostarczając zarazem egzemplifikacji ich naruszeń), lecz udostępnia obszerny materiał ćwiczeniowy. Pozwala to, w duchu postulatów Sokratesa, na pragmatyczną aplikację abstrakcyjnej wiedzy etyczno-logicznej do analizy konkretnych, życiowych sytuacji dyskursywnych.

W konsekwencji dochodzi do sytuacji, w której nawet uczestnicy życia politycznego na szczeblu centralnym (parlamentarnym) czy lokalnym (samorządowym), dysponujący szczerymi intencjami prowadzenia dyskusji z poszanowaniem kultury logicznej, obiektywnie nie posiadają ku temu właściwego przygotowania merytorycznego. Chociaż część z nich może wykazywać pewną sprawność intuicyjną, to w świetle przywołanej wyżej sokratejskiej koncepcji aksjologicznej, bazowanie wyłącznie na intuicji pozostaje niewystarczające. Warunkiem koniecznym realizacji „cnoty moralnej" jest ustrukturyzowana „wiedza", a intuicyjne przeczucia nie są w stanie skompensować braków w zakresie znajomości prawideł racjonalnego wnioskowania i rygoru definicyjnego.

Otrzymujemy w ten sposób swoisty paradoks systemowy. Społeczeństwo obywatelskie z reguły krytycznie ocenia postępujący chaos semantyczny w debatach, wyrażając dezaprobatę wobec wystąpień bełkotliwych, eskalacji krzyku oraz innych prymitywnych form manipulacji retorycznej. Z drugiej jednak strony brakuje debaty nad możliwością naprawy tego stanu rzeczy przy użyciu narzędzi, jakie oferować mógłby uniwersalny system edukacji. Pozostaje przykrym i niewytłumaczalnym dysonansem fakt, że państwo, na którego terytorium uformowała się i prężnie rozwijała wybitna na skalę światową filozoficzno-logiczna szkoła lwowsko-warszawska, przyjęło obecnie tak wysoce defensywne, wręcz pasywne stanowisko wobec zagadnienia popularyzacji cywilizacyjnego dorobku logiki praktycznej.

X

Rozwój sztucznej inteligencji (AI) budzi dziś równie wielkie nadzieje, co kontrowersje. Zamiast jednak skupiać się na ogólnym sporze o naturę algorytmów, warto przyjrzeć się ich konkretnemu, nieszablonowemu zastosowaniu: naprawie jakości debaty publicznej.

Obecny rozwój technologii przetwarzania języka naturalnego oraz dużych modeli językowych (LLM) sprawia, że technicznie możliwe – i stosunkowo tanie – staje się zautomatyzowane analizowanie wystąpień w Sejmie czy podczas posiedzeń komisji pod kątem przestrzegania reguł racjonalnej dyskusji. Odpowiednio wytrenowany algorytm mógłby wychwytywać erystyczne nadużycia. System bez trudu zidentyfikowałby *argumentum ad personam* (atak na osobę), uchylanie się od ciężaru dowodu (łamanie reguły drugiej), nieuczciwe przeinaczanie poglądów adwersarza (łamanie reguły trzeciej) czy stosowanie argumentów pozbawionych związku z tematem (regułą czwarta). Kluczową zaletą takiego rozwiązania jest jego obiektywizm i całkowita neutralność polityczna – algorytm oceniałby wyłącznie strukturę logiczną argumentu, a nie jego treść ideologiczną.

Sposób wykorzystania pozyskanych w ten sposób danych pozostaje kwestią otwartą i może być intrygującym polem do eksperymentów ustrojowych. W wariancie minimum parlamentarzyści mogliby otrzymywać automatyczne, okresowe raporty wskazujące, jak często i w jaki sposób naruszali zasady logiki w swoich wystąpieniach. Może skłoniłoby to z czasem polityków do refleksji i chęci uzupełnienia istotnych braków w wykształceniu? Bardziej radykalne podejście mogłoby zakładać – po odpowiednim, pilotażowym okresie przejściowym – powiązanie wyników takiej analizy z systemem kar regulaminowych, na przykład w formie drobnych potrąceń z diety poselskiej dla polityków nagminnie łamiących standardy debaty.

Jeśli koncepcja ta wydaje się kontrowersyjna, warto zadać sobie pytanie: dlaczego mielibyśmy tolerować rażące łamanie standardów w polityce, skoro surowo oceniamy naruszenia etyki zawodowej w innych profesjach? Wszak fundamentalnym obowiązkiem – wręcz „rzemiosłem" – uczestników życia publicznego powinna być rzetelność myślenia i etyka słowa. Są to wartości, które przedstawiciele szkoły lwowsko-warszawskiej precyzyjnie definiowali jako znajomość i biegłość w stosowaniu reguł logiki praktycznej.

Podsumowanie

Niniejszy artykuł otwierało odwołanie do poglądów prof. Jana Woleńskiego. Zasadne wydaje się zatem, aby naturalną i merytoryczną klamrę, spinającą całość tych rozważań, stanowiła inna teza tego samego uczonego:

„Trudno rozstrzygnąć kto ma rację w sprawie pożytków nauczania logiki. – sceptycy czy optymiści (…) Nie zawadzi jednak wskazać, że żyjemy w czasach prawdziwego barbarzyństwa logicznego. Każdy mówi, co chce i jak chce, argumentuje byle jak albo proponuje tezy bez jakiejkolwiek argumentacji, debaty publiczne są ułomne językowo i pełne wadliwych wnioskowań itd., a o logicznej jakości ustaw w ogóle nie ma co mówić. Mętne, sprzeczne, stanowią prawdziwą gmatwaninę logiczną. Nie ma się co łudzić, że trening logiczny wypleni myślową niepoprawność i jej przejawy. Ci, którzy je propagują, czynią to celowo, bo toporne narzędzia intelektualne lepiej pasują do nieczystych interesów. Z drugiej jednak strony warto dbać o to, by odbiorcy antylogicznych praktyk byli wyposażeni w narzędzia ich demaskacji" [4].

Bibliografia

1. Hołówka T., *Kultura logiczna w przykładach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
2. Woleński J., *Przedmowa*, [w:] *Wprowadzenie do logiki*, J.W. Bremer, Wydawnictwo: WAM, Seria: Myśl Filozoficzna WAM, Kraków 2006.

Dane kontaktowe

dr Zbigniew Wieczorek, zbigniew.wieczorek@akademiarac.edu.pl

[4] J. Woleński, *Przedmowa…*, *op. cit*., s. 10.

Część II

EDUKACJA

Janusz Dworak
ORCID https://orcid.org/0000-0003-2024-4064
Uniwersytet WSB Merito w Gdańsku

Henryk A. Kretek
ORCID https://orcid.org/0000-0001-8857-3652
Katedra Stosowanych Nauk Społecznych, Wydział Organizacji i Zarządzania,
Politechnika Śląska

NOWATORSKIE KONCEPCJE OPRACOWANIA STRATEGII SZKÓŁ WYŻSZYCH

Streszczenie: Opracowanie przedstawia koncepcję nowoczesnej strategii rozwoju szkół wyższych opartej na personalizacji kształcenia oraz systematycznym badaniu oczekiwań studentów. Wprowadza pojęcia takie jak fraktalizacja edukacji, ścieżka rozwoju intelektualnego czy rola nauczyciela jako facylitatora. Na podstawie badań ankietowych wskazano, że studenci oczekują przede wszystkim większego powiązania teorii z praktyką, udziału w projektach, konferencjach i innowacyjnych przedsięwzięciach. Średni poziom oczekiwań studentów wobec programów nauczania wynosi 52%, wrażliwość na zmiany – 38%, a satysfakcja z dotychczasowych form kształcenia – 68%. Autorzy podkreślają konieczność dostosowania metod dydaktycznych do indywidualnych potrzeb studentów oraz ściślejszej współpracy uczelni z otoczeniem gospodarczym. Uczelnie, wdrażając personalizowane i praktyczne formy kształcenia, mogą znacząco zwiększyć swoją konkurencyjność i atrakcyjność.

Słowa kluczowe: personalizacja kształcenia, oczekiwania studentów, fraktalizacja edukacji, strategia rozwoju uczelni, implementacja teorii w praktyce

INNOVATIVE APPROACHES TO DEVELOPING HIGHER EDUCATION INSTITUTIONAL STRATEGIES

Abstract: The paper outlines a conceptual framework for a contemporary development strategy for higher education institutions, predicated on the personalisation of learning and the systematic investigation of students' expectations. It introduces concepts such as educational fractalisation, intellectual development pathways and the evolving role of the academic teacher as a facilitator. Survey data indicate that students primarily expect stronger links between theory and practice, opportunities to engage in projects, conferences and innovative initiatives. The average level of student expectations regarding educational programmes is 52%, sensitivity to educational change stands at 38%, while satisfaction with current forms of instruction reaches 68%. The authors highlight the necessity of adapting teaching methods to individual student needs and strengthening cooperation between universities and the economic environment. By implementing personalised and practice-oriented approaches to education, higher education institutions may enhance their competitiveness and attractiveness in the academic landscape.

Keywords: educational fractalisation, higher education institutional strategy, implementation of theory into practice, personalisation of education, student expectations

Wprowadzenie

Opracowując strategię rozwoju uczelni, należy przeanalizować nie tylko uwagi studentów dotyczące sposobów przekazywania im wiedzy, ale także wziąć pod uwagę ich oczekiwania w stosunku do form prowadzenia wykładów, konwersatoriów i ćwiczeń. W realizacji tego przedsięwzięcia pomocne będą badania marketingowe, których wyniki podpowiedzą, jak sprostać wymaganiom edukacyjnym współczesnej młodzieży. Wskazówką w realizacji tego celu powinny być słowa: „Posłuszeństwo i pracowitość są zbędne. Wykonywanie poleceń przestaje być gwarancją sukcesu. Praca do upadłego nad niewłaściwą rzeczą nie jest żadną cnotą. Kiedy klienci są na uprzywilejowanej pozycji, zwykła ciężka praca bez zaangażowania intelektu, bez elastyczności i entuzjazmu prowadzi donikąd. Musimy zatem ruszyć głową, mieć świadomość celu i umieć się dostosować do warunków określonych przez procesy i klientów. Potrzeba zatem wyobraźni, elastyczności i zaangażowania się w osiągnięcie wyników”[1].

Obecnie zapamiętywanie treści podręczników i omawianie zdarzeń, które miały miejsce w innych sytuacjach gospodarczych, czy też szerokościach geograficznych, mija się z celem. Pozyskana przez studentów wiedza powinna w przyszłości umożliwić im awans w pracy zawodowej.

Wymogiem chwili jest opracowanie strategii, która dostosuje programy edukacyjne do oczekiwań, zarówno studentów przygotowujących się do wykonywania pracy zawodowej, jak i pracodawców zatrudniających absolwentów. W środowisku biznesowym i akademickim nie ma wątpliwości, że ta „fuzja” stanie się już w niedalekiej przyszłości fundamentalną częścią kształcenia studentów.

Dla wypracowania koncepcji opracowania strategii dla szkół wyższych zaproponowana zostanie metodologia oparta na kilku poziomach czy też płaszczyznach badawczych w celu wypracowania optymalnie obiektywnych wniosków. Składa się ona z sześciu tematów, które zostaną poniżej opisane i wyjaśnione:

– Konceptualizacja pojęć związanych z budowaniem strategii rozwoju uczelni,
– Ilustracja sposobów kształcenia,
– Badanie oczekiwań studentów wobec programów edukacyjnych.
– Badanie progu wrażliwości studentów,
– Propozycja zmian wyrażana przez studentów.
– Strategia uczelni „X”.

1. **Konceptualizacja pojęć związanych z budowaniem strategii rozwoju uczelni** – to precyzyjnie zdefiniowane pojęć dotyczących edukacji wyrażone w następujący sposób:
   - **koszt utraconych możliwości** – oznacza zarobki i doświadczenie zawodowe, które mogliby zdobywać studenci, gdyby zamiast studiów podjęli pracę zawodową (są to korzyści, które zostały poświęcone w zamian za zdobycie wyższego wykształcenia);

[1] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *Organizacja przyszłości*, Business Press, Fundacja Druckera, Warszawa 2007, s. 44.

- **efektywność edukacyjna** – to czas zwrotu wyłożonych środków na studia wynikający z uzyskania satysfakcjonującej pracy lub podwyżek uzyskanych z podnoszonych lub nabywanych kwalifikacji;
- **personalizacja kształcenia** – opierać się będzie na stwierdzeniu, że każdy student wymaga opracowania indywidualnego programu studiowania, czyli dostosowana treści edukacyjnych do swoich oczekiwań;
- **ścieżka rozwoju intelektualnego** – to zakres wiedzy, którą student powinien opanować, aby uzyskać dyplom ukończenia uczelni i w przyszłości podjąć satysfakcjonującą pracę zawodową;
- **student pasywny** – to ten, który nie wykorzystał własnych zdolności w celu opanowania wiedzy w okresie studiów;
- **student aktywny** – to ten, który wykorzystał okres studiów celem powiększenia zasobów swojego kapitału intelektualnego;
- **fraktalizacja w edukacji** – oznacza pogrupowanie studentów w zbiory, gdzie kryterium podziału wynika z identycznych lub prawie identycznych oczekiwań studentów wobec programów edukacyjnych;
- **fraktal** – to zbiór studentów, których indywidualne cechy (wiek, płeć itp.) oraz oczekiwania w stosunku do form przekazywania wiedzy będą podobne, a nawet identyczne;
- **cel badawczy** – to poszukiwanie skutecznych sposobów przygotowania studenta do pracy zawodowej.
- **czas w edukacji** – to okres studiowania na wydziale, który jest zgodny z preferencjami studenta. Można tu wyróżnić:
  - okres wyboru studiów – rozumiany jako: rozeznanie treści kształcenia przydatne w realizacji kariery zawodowej,
  - początek studiów – to podjęcie decyzji co do wyboru uczelni, wydziału oraz kierunku,
  - proces studiowania – jest rozumiany jako podwyższanie kwalifikacji, zdobywanie nowych kompetencji oraz przygotowywanie się do wykonywania nowych obowiązków zawodowych,
  - koniec studiów – to obrona pracy dyplomowej, będącej sprawdzianem pozyskanej wiedzy;
- **tezy w edukacji** – to zbiór nowych form edukacji, wyartykułowany w formie:
  - doświadczenia nauczycieli akademickich,
  - sugestii przedsiębiorców – odnośnie do merytorycznego przygotowania absolwentów do wykonania pracy zawodowej,
  - publikacji – dotyczących zmian cywilizacyjnych zachodzących w społeczeństwie;
- **hipotezy w edukacji** – to przypuszczenia typu:
  - istnienie korelacji między oczekiwaniami studentów odnośnie do przekazywanej im wiedzy a ich przyszłą pracą zawodową (H_0);

– brak korelacji między oczekiwaniami studentów odnośnie do przekazywanej im wiedzy a ich przyszłą pracą zawodową (H_1);

- **zmiana w edukacji** – rozumiana będzie jako przekształcanie form edukacji pasywnej (student jest biernym odbiorcą przekazywanej mu wiedzy) na aktywną (student wspólnie z wykładowcami planuje swój proces edukacyjny);
- **synergia w edukacji** – to zjawisko, w którym współpraca wielu studentów prowadzi do uzyskania lepszych wyników, niż byłyby to możliwe w przypadku ich indywidualnej pracy;
- **predykcja w edukacji** – to przewidywanie z określonym prawdopodobieństwem jaką ścieżkę rozwoju można zaproponować kandydatowi na studenta jeszcze przed rozpoczęciem przez niego studiów;
- **przesłanki w edukacji** – to powtarzające się z pewną częstotliwością informacje dotyczące procesów zachodzących w sferze: gospodarki, polityki i ekologii, które osłabiają lub wzmacniają chęć studiowania;
- **konferencja poszukiwawcza** – to metoda intensywnej pracy zespołowej studentów przy rozwiązywaniu problemów realizowane na konwersatoriach;
- **@edukacja** – to pozyskiwanie wiedzy za pomocą Internetu;
- **@fraktalizacja** – to grupowanie studentów mających identyczne lub prawie identyczne cechy – za pomocą programów komputerowych;
- **@wykładowca** – to osoba prowadząca zajęcia przez Internet;
- **@wymiar** – to minimalna lub maksymalna liczba wskaźników charakteryzująca studenta.

2. Ilustracja sposobów kształcenia

Analiza Ansoffa[2] pozwala na określenie sposobów kształcenia studentów. I tak aby ją wyznaczyć, to w wierszach czteropolowej macierzy umieszczono pojęcia: stacjonarne i zdalne formy kształcenia studentów, a w kolumnach wpisano kształcenie oparte na tradycyjnym i oczekiwanym kształceniu studentów, co zostało zilustrowane w tab. 1.

[2] Analiza Ansoffa jest przydatnym narzędziem podczas planowania strategii działania firmy. Może być wykorzystana do analizy pomysłów, potencjalnie mogących przynieść duże zyski. Skupia się na czterech możliwych kierunkach dotyczących rozwoju produktu i ekspansji gospodarczej.

Model strategii Ansoffa przedstawia tzw. macierz Ansoffa (Okno produktu/rynku)

Rynek	**Produkt**	
	Dotychczasowy	**Nowy**
Dotychczasowy	Strategie penetracji rynku	Strategie rozwoju produktu
Nowy	Strategie rozwoju rynku	Strategie dywersyfikacji

Zob. Model strategii Ansoffa, https://mfiles.pl/pl/index.php/Model_strategii_Ansoffa [dostęp: 13.02.2026].

Tabela 1. Warianty edukacji w szkołach wyższych

	Sposoby przekazywania wiedzy w szkołach wyższych	
	Stacjonarne	Zdalne
Tradycyjne formy kształcenia	**„A”**	**„B”**
Oczekiwane formy kształcenia przez studentów	**„C”**	**„D”**

Źródło: opracowanie własne, na podstawie Modelu strategii Ansoffa, https://mfiles.pl/pl/index.php/Model_strategii_Ansoffa [dostęp: 13.02.2026]

Pole „A” – zilustruje sytuację na uczelniach, gdzie obowiązuje ustrukturyzowany sposób przekazywania wiedzy przez nauczycieli akademickich. Tego typu masowe kształcenie, wzorowane na dziewiętnastowiecznym modelu Humbolta (a był to model, który połączył powszechność edukacji, wysokie ideały humanistyczne oraz silną rolę państwa, czego efektem stał się nowoczesny system szkolnictwa masowego) w dużej mierze nie przystaje już do dzisiejszego świata, ponieważ koncentruje percepcję studentów jedynie na zapamiętywaniu przekazywanej im wiedzy, często bez bezpośredniego odniesienia do praktyki. Realizowany w ten sposób proces przekazywania studentom wiedzy jest niejednokrotnie bardzo szeroki i w wielu przypadkach jej zastosowanie wykracza poza ramy przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni lub zamierzają pracować.

Pole „B” – tu dotychczasowa struktura wykładów, konwersatoriów i ćwiczeń pozostała bez zmian, natomiast forma przekazu internetowego unowocześniła jednie sposób przekazywania wiedzy studentom. Zaprezentowana w tym polu koncepcja niewiele zmienia w dotychczasowym modelu kształcenia studentów.

Pole „C” – zilustruje sposób edukacji nastawiony na opanowanie przez studenta umiejętności posługiwania się programami informatycznymi, celem przeprowadzenia hipotetycznych: restrukturyzacji, reorganizacji, modernizacji, udoskonaleń, unowocześnień, usprawnień, transformacji, modyfikacji oraz racjonalizacji, które tylko w niewielkimi stopniu znajdą zastosowanie w przedsiębiorstwie.

Pole „D” – ilustruje przestrzeń do zagospodarowania, biorąc pod uwagę oczekiwania studentów. Tu innowacyjne formy edukacji będzie można realizować po ich zaakceptowaniu przez środowisko akademickie. W tym celu należy posłużyć się badaniem ankietowym, którego kwestionariusz zaprezentowano w tabeli 2.

3. Badanie oczekiwań studentów wobec programów edukacyjnych

Oczekiwania można zdefiniować jako spełnienie wymagań stawianych uczelni przez studentów[3]. Natomiast stan zadowolenia to akceptacja zastanych: warunków, sposobów przekazywania wiedzy oraz metod kształcenia. Różnica między oczekiwaniami studenta odnośnie do sposobów edukacji, jakie zastanie podczas studiowania, a jego zadowoleniem wynikającym z rzeczywistego procesu kształcenia, przybiera różne wartości. Jeżeli różnica jest duża, wów-

[3] A. Bielawa, *Postrzeganie i rozumienie jakości – przegląd definicji jakości*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 21, www.Zeszyt-629-SiP-nr-21-Janasz.indb [dostęp: 21.02.2026].

czas uczelnia będzie traciła studentów, a jeśli będzie mała, wówczas liczba studentów będzie rosła. Różnicę tę będzie można nazwać „luką edukacyjną, a nawet cywilizacyjną". Oczekiwania młodych adeptów nauki wynikają bowiem z postępu technicznego, któremu jako studenci chcą sprostać, a zastany przez nich stan jest wynikiem stosowania od lat tych samych sposobów i metod kształcenia.

Sposoby badania studentów, dotyczycące ich oczekiwań względem uczelni, zostały zaprezentowane w kwestionariuszu ankiety – tabeli 2.

Metryczka, czyli cechy charakteryzujące respondenta, gdzie powinien on zaznaczyć swoją odpowiedź.

Fraktalami będzie można nazwać studentów, którzy zaznaczyli w metryczce identycznie pola. Zostają oni przypisani do jednego zbioru, któremu nadano symbol potrzebny przy opracowaniu @fraktalizacji – jest nim ostatni wiersz w tabeli 2. Może on zostać wyznaczony za pomocą kombinacji liter i cyfr (M; W^2; M^4; P^5; K^2; O^4; Z^1) lub za pomocą liczb i wyrazów (M; 25-30; 25.000; Bezrobotny; Kursy; Sport; Charytatywna).

Wymiar fraktalizacji – w tym przypadku wynosi „7", co oznacza liczbę wziętych pod uwagę cech badanego studenta. Przy opracowaniu kolejnych fraktali należy postępować identycznie.

W badaniach brało udział 200 studentów.

Tabela 2. Metryczka do kwestionariusza ankiety

Mężczyzna[4]		**Kobieta**			
X					
Wiek:	**Wielkość miejscowości zamieszkania**	**Rodzaj wykonywanej pracy**	**Kwalifikacje**	**Zainteresowania**	**Przynależność do organizacji**
20-25 (W^1)	Około: 1 000 000 osób (M^1)	Praktykant/ Stażysta (P^1)	Szkoła średnia (K^1)	Sport (Z^1)	Gospodarcza (O^1)
26-30 (W^2)	Około: osób 500. 000 osób (M^2)	Pracownik Fizyczny (P^2)	Kursy Doksztalcające (K2)	Numizmatyka (Z^2)	Polityczna (O^2)
35-40 (W^3)	Około: 250. 000 osób (M^3)	Pracownik Umysłowy (P^3)	Licencjat na innym kierunku (K^3)	Muzyka (Z^3)	Ekologiczna (O^3)
40-45 (W^4)	Około: 25. 000 osób (M^4)	Menadżer (P^4)	Studia Podyplomowe (K^4)	Sztuka (Z^4)	Charytatywna (O^4)

[4] Proszę zaznaczyć właściwe.

Mężczyzna[4]		**Kobieta**			
X					
Wiek:	**Wielkość miejscowości zamieszkania**	**Rodzaj wykonywanej pracy**	**Kwalifikacje**	**Zainteresowania**	**Przynależność do organizacji**
45-50 (W^5)	Około: 2500 osób (M^5)	Bezrobotny (P^5)	Magister na innym kierunku (K^5)	Podróże (Z^5)	Brak (O^5)
Spersonalizowane wyniki metryczki dla wybranego respondenta – nazwa fraktala					
26-30 (W^2)	25. 000 (M^4)	Bezrobotny (P^5)	Kursy d. (K^2)	Sport (Z^1)	Charytatywna (O^4)

Źródło: Opracowanie własne

Do dalszej analizy wybrano fraktal o nazwie (M; W^2; M^4 ; P^5; K^2; O^4 ; Z^1), ponieważ w jego skład wchodziła największa liczba studentów. Do tego fraktala ponownie skierowano ankietę (Tabela 3) z kolejną grupą pytań.

Tu w poszczególnych rubrykach znajdują się „kody", którymi mogą być symbole lub określenia, dzięki którym będzie można grupować wypowiedzi respondentów w jednym spójnym zbiorze tematycznym. [W niniejszym artykule w kodowaniu odpowiedzi studentów skorzystano z pojęć takich jak: przedsięwzięcia, kapitał intelektualny, wiedza praktyczna, Internet, lider zespołu, innowacje, ludzie sukcesu, awans i wsparcie].

Tabela 3. Badanie oczekiwań studentów w zbiorze (M; W^2; M^4 ; P^5; K^2; O^4 ; Z^1) wobec programów edukacyjnych

Kol. 1	Kol. 2	Kol. 3	Kol. 4	Kol. 5	Kol. 6	Kol. 7	Kol. 8
Lp.	**Wyszczególnienie**	Proszę o wyrażenie oczekiwania w %					
1.	Czy oczekujesz, że w ramach kształcenia zawodowego studenci zostaną zobowiązani do zorganizowania różnych form: targów, festiwali, przeglądów lub prezentacji o zasięgu uczelnianym lub lokalnym? (**Kod – Przedsięwzięcia**)	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Jakie przedsięwzięcie praktyczne chciałbyś zrealizować w ramach obowiązujących zajęć …….							
2.	Czy oczekujesz, że w ramach kształcenia zawodowego studenci będą pozyskiwali wiedzę na temat praktycznego zastosowania teorii w praktyce? (**Kod – Kapitał intelektualny**)	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Zaproponuj jaka na to miałaby być wiedza i w jaki sposób chciałbyś, aby była ona przekazywana studentom ……...							

Kol. 1	Kol. 2	Kol. 3	Kol. 4	Kol. 5	Kol. 6	Kol. 7	Kol. 8
Lp.	**Wyszczególnienie**	Proszę o wyrażenie oczekiwania w %					
3.	Czy oczekujesz, aby w ramach kształcenia zawodowego studenci będą odbywali praktyki zawodowe?	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Opisz jaki zakres powinna obejmować praktyka zawodowa …….							
4.	Czy oczekujesz, że po ukończeniu studiów zakres przyswojonej przez Ciebie wiedzy będzie dostosowany do działalności firmy, w której pracujesz lub chcesz podjąć pracę? (**Kod – Wiedza praktyczna**)	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Opisz w jaki sposób powinna być przekazywana wiedza praktyczna studentom ……							
5.	Czy oczekujesz, że w trakcie studiów zwiększysz swoje umiejętność wykorzystywania opracowań internetowych przy realizacji projektów praktycznych. (**Kod – Internet**)	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Opisz jakie umiejętności internetowe chciałabyś/ chciałbyś poszerzyć ……							
6.	Czy oczekujesz, że studia przygotują Ciebie do funkcjonowania w zespołach, w których będziesz pełnił funkcję lidera zespołu. (**Kod – Lider zespołu**)	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Opisz w jaki sposób chciałbyś umiejętności menedżerskie posiąść ……..							
7.	Czy oczekujesz, że uczelnia stanie się miejscem realizowania innowacyjnych projektów: obiektów; zdarzeń i procesów, a na zajęciach konwersatoryjnych będą się odbywały dyskusje dotyczące dalszych ich ulepszeń. (**Kod – Innowacje**)	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Zaproponuj scenariusz lub zagadnienia, które chciałbyś omówić podczas takich zajęć ……..							
8.	Czy oczekujesz, że uczelnia będzie organizowała spotkania z osobami, które osiągnęły sukces zawodowy w dziedzinie w której studiujesz? (**Kod – Ludzie sukcesu**)	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Zaproponuj osoby do takich prezentacji ……							
9.	Czy oczekujesz, że Twoi pracodawcy będą zainteresowani twoimi studiami i zaproponują Tobie jakąś formę awansu? (**Kod – Awans**)	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Zaproponuj formę zająć, których realizacja pomoże Tobie awansować w firmie ……..							
10.	Czy oczekujesz od przełożonych, że będą wspierali Ciebie w procesie zdobywania wiedzy? (**Kod – Wsparcie**)	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Opisz w jaki sposób przełożeni mogą Ciebie wspierać w zdobywaniu wykształcenia ……..……..							

Źródło: Opracowanie własne

Analizując wyniki badań umieszczone w tabeli 3., można zauważyć, że:

– średnia oczekiwań (Śred. ocz.) studentów dotycząca studiowania w tym zbiorze wyliczona została według wzoru:

(Śred. ocz.) = 40%+20%+40%+80%+60%+100%+80%+20%+40%+80% /10 = 520/10 = 52%,

Oczekiwania studentów zgrupowanych w zbiorze o nazwie (M; W^2; M^4 ; P^5; K^2; O^4 ; Z^1) zostały skonkretyzowane i zaprezentowane w tabeli 4.

Tabela 4. Wyniki badań oczekiwań studentów wobec programów edukacyjnych – fraktal pod nazwą: (M; W^2; M^4 ; P^5; K^2; O^4 ; Z^1)

Kod	**Wyszczególnienie**
1. Przedsięwzięcia	Dla studentów tego fraktala w 40% byłoby ważne to, że będą oni mogli zorganizować przedsięwzięcie praktyczne typu wystawa fotografii. *Przykładowo: „Piękno i zaniedbania, mojego miasta". Chciałbym tu pełnić funkcję zarówno menadżera jak i uczestnika.*
2. Kapitał intelektualny	Dla studentów tego fraktala w 100% byłoby ważne to, że pozyskana na studiach wiedza umożliwi im szybki awans. *Przykładowo: implementacja wiedzy teoretycznej do zastosowania jej w swoim miejscu pracy.*
3. Praktyka zawodowa	Dla studentów tego fraktala w 40% byłoby ważne to, że na praktykach zapoznają się z problemami w firmie, aby potem na uczelni pozyskać wiedzę umożliwiającą ich rozwiązanie. *Przykładowo: organizowanie w ramach zajęć dyskusji na tematy związane z rozwojem przedsiębiorstw.*
4. Wiedza praktyczna	Dla studentów tego fraktala w 80% byłoby ważne to, aby pozyskana przez nich wiedza został im przekazana za pomocą metody – studium przypadku. *Przykładowo: rozwiązywanie problemów marketingowych branży, w której funkcjonuje dana firma.*
5. Internet	Dla studentów tego fraktala w 60% byłoby ważne to, że wiedza na temat technologii informatycznych zostanie im przekazana formie zwięzłych opracowań na tydzień przed zaplanowanymi ćwiczeniami i przesłana im drogą internetową. W ten sposób będą mogli nie tylko przygotować się sami do dyskusji na ten temat, lecz również skorzystać z podpowiedzi uzyskanych ze strony Sztucznej Inteligencji. *Przykładowo: Implementacja wiedzy z jednej dziedziny (tribologii) lub z innej (zarządzania).*
6. Lider zespołu	Dla studentów tego fraktala w 100% byłoby ważne to, że będą brali udział w konferencjach tematycznych, gdzie mogą zaprezentować własne koncepcje rozwoju firmy. *Przykładowo: konferencje naukowe dla młodych menadżerów – nowatorskie formy pozyskiwania klientów dla firmy.*
7. Innowacje	Dla studentów tego fraktala w 80% byłoby ważne to, że będą brali udział w warsztatach przygotowujących do opracowania innowacji. *Przykładowo: nowatorskie formy rozwiązywania problemów: społecznych, politycznych, gospodarczych i ekologicznych o zasięgu lokalnym jak i regionalnym.*

Kod	Wyszczególnienie
8. Ludzie sukcesu	Dla studentów z tego fraktala w 20% byłoby ważne to, że będą brali udział w spotkaniach z absolwentami, którzy wskażą jakie treści teoretyczne przyczyniły się do rozwoju ich kariery zawodowej. *Przykładowo: udział w targach, konferencjach branżowych i spotkaniach biznesowych.*
9. Awans	Dla studentów z tego fraktala w 40% byłoby ważne to, że ich praca dyplomowa będzie swego rodzaju *portfolio* – ukazujące zdolności w dziedzinie pisania tekstów naukowych. *Przykładowo: praca magisterska pisana na potrzeby danej firmy.*
10. Wsparcie	Dla studentów z tego fraktala w 80% byłoby ważne to, że przełożeni będą ich wspierali wówczas, gdy zaistnieje perspektywa rozwoju firmy dzięki ich wiedzy. *Przykładowo: premie za innowacje przyczyniające się do podniesienia konkurencyjności firmy w otoczeniu.*

Źródło: Opracowanie własne

Wyartykułowane przez grupę studentów (fraktal) oczekiwania, można uważać za podpowiedzi do budowania strategii rozwoju danej uczelni.

4. Badanie progu wrażliwości studentów

Wrażliwość to zdolność przeżywania wrażeń, emocji, to także zdolność organizmu do reagowania na bodźce[5]. Z kolei próg wrażliwości to najmniejsza i największa wartość bodźca wywołującego reakcję[6].

Wrażliwość – można rozumieć jako impuls zmuszający do opuszczenia sfery komfortu, to znaczy zmiany typowych, schematycznych i powtarzalnych działań pod wpływem nieprzewidzianych sytuacji w życiu zawodowym lub prywatnym.

Wrażliwość w edukacji – będzie rozumiana jako informacja zdolna do zmiany dotychczasowego stanu, w którym znajduje się student, na inny.

Próg wrażliwości w edukacji – to informacja docierająca do studentów, która powoduje, że podejmują oni decyzję o zmianie uczelni. Przykładowo może to być: brak perspektyw zatrudnienia po ukończeniu studiów; brak środków finansowych na kontynuowanie nauki; zbyt duże koszty dojazdu od miejsca zamieszkania do uczelni itp. Przykładowa ocena wrażliwości edukacyjnej studenta została zilustrowana w tabeli 5.

[5] J. Bralczyk, *Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2006, https://sjp.pwn.pl/slowniki/wra%C5%BCliwo%C5%9B%C4%87 [dostęp: 21.02.2026].

[6] Ibidem.

Tabela 5. Ocena wrażliwości edukacyjnej grupy studentów /fraktali w zbiorze (M; W^2; M^4 ; P^5; K^2; O^4 ; Z^1)

	Wyszczególnienie[7]	0%	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Czy informacja o tym, że po ukończeniu innego rodzaju studiów absolwentom proponowana jest natychmiast praca – skłoniłaby Ciebie do zmiany uczelni? *Proszę o wyrażenie, w jakim procencie (%) informacja ta byłaby brana pod uwagę.*				+		
2.	Czy informacja o tym, że istnieją duże dotacje do zakładania własnej firmy – skłoniłaby Ciebie do zaniechania studiów i podjęcia pracy na własny rachunek? *Proszę o wyrażenie, w jakim procencie (%) informacja ta byłaby brana pod uwagę.*		+				
3.	Czy informacja o tym, że po skończeniu studiów z wyróżnieniem, proponowana jest praca naukowa – skłoniłaby Ciebie do podjęcia pracy na uczelni. *Proszę o wyrażenie, w jakim procencie (%) informacja ta byłaby brana pod uwagę.*		+				
4.	Czy informacja o tym, że powstaje zespół pracujący nad innowacjami związanymi z działalnością firmy w której pracujesz lub chcesz podjąć pracę – wszczęłbyś aktywną działalność w takim zespole? *Proszę o wyrażenie, w jakim procencie (%) informacja ta byłaby brana pod uwagę.*					+	
5.	Czy informacja o tym, że pracodawcy od przyszłych pracowników wymagają tylko umiejętności praktycznych – skłoniłaby Ciebie do rezygnacji ze studiów na tej uczelni? *Proszę o wyrażenie, w jakim procencie (%) informacja ta byłaby brana pod uwagę.*			+			
6.	Czy informacja o tym, że każdy student może postulować zmiany w programach edukacyjnych – skłoniłaby Ciebie do zgłoszenia swoje propozycji? *Proszę o wyrażenie, w jakim procencie (%) informacja ta byłaby brana pod uwagę.*		+				
7.	Czy informacja o tym, że uczelnia ściśle współpracuje ze znanymi ośrodkami naukowymi – podniosłaby jej prestiż? *Proszę o wyrażenie, w jakim procencie (%) informacja ta byłaby brana pod uwagę.*			+			
8.	Czy informacja o tym, że uczelnia będzie uczestniczyła w programach zrównoważonego rozwoju – spowodowałby Twój udział w takich zajęciach? *Proszę o wyrażenie, w jakim procencie (%) informacja ta byłaby brana pod uwagę.*		+				

[7] Pytania traktowane są jako refleksje nad nagłą zmianą dotyczącą sytuacji, w której respondent obecnie się znajduje.

	Wyszczególnienie[7]	0%	20%	40%	60%	80%	100%
9.	Czy informacja o tym, że Twoja uczelnia realizuje projekt o zasięgu regionalnym, w których mogą uczestniczyć studenci – podniosłaby w Twojej ocenie rangę jej konkurencyjności? *Proszę o wyrażenie, w jakim procencie (%) informacja ta byłaby brana pod uwagę.*		+				
10.	Czy informacja o tym, że programy edukacyjne realizowane na tej uczelni nastawione są na powiększanie kompetencji zawodowych studentów – przyczyniłaby się do zapisania się na studia na tej uczelni? *Proszę o wyrażenie, w jakim procencie (%) informacja ta byłaby brana pod uwagę.*				+		

Źródło: Opracowanie własne

Analizując wyniki badań w tabeli 5, gdzie średnia wrażliwość (Śred. wraż.) fraktala została obliczona według wzoru:

(Śred. wraż.) = 60%+20%+20%+80%+40%+20%+40%+20%+20%+60%÷10 = 380÷10 = 38% – można zauważyć, że studenci najbardziej wrażliwi są na informację dotyczącą innowacyjnych rozwiązań, zaś najmniej na pracę na uczelni oraz uczestnictwo w projektach o zasięgu regionalnym.

Wrażliwość studentów/fraktala o nazwie (M; W^2; M^4; P^5; K^2; O^4; Z^1) została skonkretyzowana i zaprezentowana w tabeli 6.

Tabela 6. Badania wrażliwości na zmiany edukacyjne fraktala pod nazwą (M; W^2; M^4 ; P^5; K^2; O^4 ; Z^1)

	Wyszczególnienie
1.	Oferta pracy w charakterze menadżera w małej lub średniej firmie, u 60% badanych studentów spowodowałaby zmianę uczelni, na taką, po której można byłoby zostać zatrudnionym na menedżerskim stanowisku.
2.	Informacja o tym, że można otrzymać dotację w wysokości 10-krotnego wynagrodzenia w sferze budżetowej oraz nisko oprocentowanego kredytu w wysokości 500 000 PLN dla studentów ze średnią 4,5 u 20% studentów skutkowałaby lepszym przygotowywaniem się do egzaminów.
3.	Oferta pracy dla studentów pragnących poświęcić się pracy naukowej dla 20% badanych osób byłaby atrakcyjna, gdyby zarobki pracownika naukowego były na poziomie wynagrodzenia menadżerów w średnich firmach.
4.	Informacja o tym, że – *powstaje zespół, który będzie pracował nad innowacjami związanymi z działalnością firmy, w której pracujesz lub chcesz podjąć pracę* – u 80% studentów spowodowałby czynne zaangażowanie się tego rodzaju prace.
5.	Informacja o tym, że praktyka została zorganizowana tak, że praktykant jest traktowany jako asystent menadżera, to dla 40% studentów byłby to impuls do zaangażowania się w proces poszerzania swojej wiedzy, mając perspektywę wyrażania swego zdania w rozwiązywaniu problemów.
6.	Informacja o tym, że program edukacyjny został opracowany w wyniku konsultacji naukowców z praktykami zatrudnionymi w przedsiębiorstwach, u 20% studentów poprawiłoby to wizerunek uczelni wśród studentów.

	Wyszczególnienie
7.	Informacja o tym, że uczelnia umożliwia studentom znającym języki obce, semestralny pobyt na zagranicznych uniwersytetach – dla 40% studentów byłaby impulsem do podejmowania dodatkowych zajęć, a nawet studiów na wydziałach lingwistycznych.
8.	Informacja o tym, że uczelniane programy edukacyjne oparte są na koncepcji zrównoważonego rozwoju, byłaby dla 20% studentów ważnym elementem kontynuowania
9.	Informacja o tym, że programy edukacyjne uczelni wpływają na strategie rozwoju jednostek samorządu terytorialnego, dla 20% studentów byłyby impulsem do podejmowania pracy w lokalnych firmach.
10.	Informacja o tym, że tematy prac dyplomowych nakierowane są *na potwierdzenie kompetencji zawodowych*, dla 60 % studentów stanowiłyby impuls do prezentowania w nich własnych koncepcji rozwoju badanej firmy.

Źródło: Opracowanie własne

Pozyskane odpowiedzi z badań zaprezentowanych w tabeli 6. pozwalają na opracowanie zarówno kampanii reklamowej uczelni, jak i jej strategii rozwoju. Ponadto wyniki badań wrażliwości studentów pozwolą na dostosowanie programów edukacyjnych, które zabezpieczą uczelnię przed rezygnacją studentów ze studiów w trakcie ich trwania.

5. Propozycja zmian wyrażana przez studentów.

Celem lepszego dostosowania programów edukacyjnych do oczekiwań studentów i uwzględnieniu ich wrażliwości posłużono się kwestionariuszem ankiety (tabela 7). W tym celu przyjęto, że modelem do porównań będzie kolumna 8 – która pokaże, że jeżeli respondent na wszystkie pytania postawi znak „+", to znaczy, że zawsze jest zadowolony z proponowanych przez uczelnię rozwiązań, dotyczących sposobu przekazywania mu wiedzy. **Model** to hipotetyczna osoba, która otrzyma maksymalną liczbę punktów obliczoną według wzoru – *maksymalna liczba punktów uzyskanych za każde pytanie* × *liczba pytań.* Uzyskanej liczbie (500 punktów) przypisano wartość 100%. Odpowiedzi studenta, wypełniającego ankietę dotyczącą oceny badanego zjawiska, będą się wahać w przedziale (0÷500) czyli (0%÷100%). Uzyskany w ten sposób wynik będzie świadczył o stopniu akceptacji proponowanych przez uczelnie form kształcenia i określenia jaki dzieli go dystans od **modelu**.

W wyniku przepracowanego badania można przyjąć, że badany student jest w 68% usatysfakcjonowany z dotychczasowej formy edukacji. Tę wartość można uśrednić, biorąc pod uwagę wszystkich respondentów.

Tabela 7. Wyniki badania dotyczące zmian satysfakcjonujących studentów

Kol. 1	Kol. 2	Kol. 3	Kol. 4	Kol. 5	Kol. 6	Kol. 7	Kol. 8
Lp.	**Wyszczególnienie**	Nie mam zdania	Nigdy	Sporadycznie	Często	Bardzo często	Zawsze
Liczba punktów		0	10	20	30	40	50
1.	Czy jesteś zadowolony/a ze zdalnej formy wykładów?				+		
2.	Czy jesteś zadowolony/a ze zdalnej formy ćwiczeń?				+		
3.	Czy jesteś zadowolony/a ze zdalnej formy konwersatoriów?			+			
4.	Czy jesteś zadowolony/a z kontaktów z nauczycielem?						+
5.	Czy jesteś zadowolony/a z opracowań internetowych?				+		
6.	Czy jesteś zadowolony/a z stacjonarnej formy wykładów?					+	
7.	Czy jesteś zadowolony/a z stacjonarnej formy ćwiczeń?					+	
8.	Czy jesteś zadowolony/a ze stacjonarnej formy konwersatoriów?					+	
9.	Czy jesteś zadowolony/a ze zdalnych kontaktów z nauczycielem?				+		
10.	Czy jesteś zadowolony/a z opracowań książkowych?				+		
Suma maksimum punktów (model) 50 punkt * 10 pytań				500 pkt = 100%			
Suma punktów uzyskanych z odpowiedzi respondenta				340 pkt = 68%			

Źródło: Opracowanie własne

Propozycję zmian można traktować jako sposób wyrażania przez studenta uwag do zastanych form edukacji. Są to propozycje, które należy wprowadzić możliwie szybko, aby zlikwidować bariery ograniczające komfort studiowania w warunkach proponowanych przez uczelnię. Natomiast podniesienie komfortu studiowania będzie równoznaczne z pozyskaniem odpowiedzi na pytania szczegółowe typu – *jakie zmiany programach edukacyjnych zwiększyłyby przyswajalność wiedzy w przyszłości*, co ilustruje tabela 8.

Tabela 8. Propozycje zmian wyrażane przez studenta

1. Zaproponuj nową formę wykładów zdalnych: • *Materiały dotyczące omawianych kwestii na wykładach powinny być przesyłane drogą elektroniczna przed wykładem.* • *Po wykładzie studenci wysyłają pytania dotyczące praktycznego zastosowania omawianych treści w firmie, w której są zatrudnieni lub odbyli praktyki – prowadzącemu wykład i oczekują wiarygodnych odpowiedzi.* • *Inne propozycje:*
2. Zaproponuj nową formę konwersatoriów zdalnych: • *Materiały dotyczące omawianych kwestii na konwersatoriach powinny być omawiane w grupach w kontekście rzeczywistych problemów przedsiębiorstwa.* • *Projektowanie restrukturyzacji danej firmy.* • *Inne propozycje.*
3. Zaproponuj nową formę ćwiczeń zdalnych: • *Praca indywidualna nad projektem dotyczącym firmy.* • *Student samodzielnie zdobywa informacje z danego zakresu w Internecie i na tej podstawie opracowuje projekt, zaś na zajęciach omawia go indywidualnie z nauczycielem.* • *Inne propozycje.*
4. Zaproponuj nową zdalną formę konwersatoriów: • *Praca grupowa nad projektem w zaproponowanej przez prowadzącego firmie.* • *Grupie drogą internetową zostają przekazane schematy postępowania, które studenci powinni zaimplementować do danej firmy.* • *Inne propozycje.*
5. Zaproponuj nową formę zdalnych kontaktów z nauczycielem: • *Indywidualne umawianie się na spotkanie w ramach konsultacji w dowolnym przedziale czasu.* • *Wcześniejsze przesyłanie nauczycielowi wstępnych opracowań projektu, celem omówienia błędów i naniesienia niezbędnych poprawek.* • *Inne propozycje.*
6. Zaproponuj nową formę wykorzystania opracowań internetowych w kształceniu studentów: • *Zakres wiedzy do opanowania podany w formie stron www., z którymi student powinien się zapoznać.* • *Studenci podzieleni na grupy, których zadaniem jest opracowanie za pomocą Internetu zbioru teoretycznych informacji na dany temat.* • *Inne propozycje.*

7. Zaproponuj nowa formę wykładów stacjonarnych: • *Pierwsza część wykładu to prezentacja wiedzy. Druga część to dyskusje i debaty nad jej zastosowaniem w praktyce.* • *Wiadomości teoretyczne zaprezentowane w kontekście zastosowania praktycznego.* • *Inne propozycje.*
8. Zaproponuj nową formę stacjonarnych ćwiczeń: • *Nauczyciel przedstawia działalność kilku firm, po czym studenci zapisują się do wybranych, celem opracowania dla nich projektu.* • *Wybrani studenci przedstawiają działalność firm, w których są zatrudnieni, po czym inni dołączają do nich celem pracy nad projektem.* • *Inne propozycje.*
9. Zaproponuj nową formę stacjonarnych kontaktów z nauczycielem. • *Konsultacje odbywają się firmach, w których są zatrudniani studenci.* • *Konsultacje odbywają się w uczelni wraz z przedstawicielem firmy, dla którego studenci opracowują projekt.* • *Inne propozycje.*
10. Zaproponuj nową formę opracowań książkowych: • *Skumulowana wiedza dotycząca omawianych treści powinna być wydana w formie biuletynu o niskim nakładzie.* • *Monografie dedykowane studentom za zakresu wiedzy teoretycznej, ilustrowane przykładami z praktyki.* • *Inne propozycje.*

Źródło: Opracowanie własne

Uczelnia, dysponując takimi informacjami (uzupełnianymi w kolejnych latach), ma możliwość stworzenia pozytywnego (swojego) wizerunku w otoczeniu, którego skutkiem będzie silna pozycja konkurencyjna w branży.

6. Strategia uczelni „X"

Uogólniając – z przeprowadzonych badań dotyczących oczekiwań studentów odnośnie do programów edukacyjnych wynika, że (Śred. ocz.) = 52%, co można zinterpretować w następujący sposób: około połowa studentów nie ma jasno sprecyzowanych oczekiwań w stosunku do programów edukacyjnych. Natomiast pozostała część respondentów podejmuje studia ze sprecyzowanymi oczekiwaniami i chcą w ramach programu edukacyjnego mieć możliwość:

– implementacji teorii do zastosowania jej miejscu pracy (100% ankietowanych studentów);
  udziału w konferencjach naukowych dla młodych menadżerów (100% ankietowanych studentów);
– rozwiązywania problemów marketingowych (80% ankietowanych studentów);
– pracy nad nowatorskimi projektami (80% ankietowanych studentów);
– otrzymania premii za innowacje (80% ankietowanych studentów);

– prowadzenia dialogu ze Sztuczną Inteligencją (80% ankietowanych studentów);
– udziału w lokalnych przedsięwzięciach (40% ankietowanych studentów);
– brania udziału w dyskusjach na temat rozwoju lokalnych firmy (40% ankietowanych studentów);
– pisania pracy magisterskiej na potrzeby swojej firmy (40% ankietowanych studentów);
– udziału w targach i spotkaniach biznesowych (20% ankietowanych studentów).

Z badań wynika, że średnia wrażliwość studentów (Śred. wraż.) wynosi = 38% – co można zinterpretować, że około 40% populacji studentów w tym fraktalu jest wrażliwa na informację, która spowoduje zmianę w ich dotychczasowym sposobie studiowania. Natomiast populacja około 60% studentów jest „odporna" na wszelkie informacje i chce dalej realizować studia według obowiązującego planu. Studenci nie zmienią swoich preferencji, gdy:

– dostaną atrakcyjną propozycje zatrudnienia (60% ankietowanych studentów);
– prace dyplomowe potwierdzą ich kompetencje zawodowe (60% ankietowanych studentów).
– praktykant będzie traktowany jako asystent menadżera (40% ankietowanych studentów);
uczelnia umożliwi im pobyt na zagranicznych uniwersytetach (40% ankietowanych studentów);
– zaistnieje możliwość otrzymania dotacji do założenia własnej firmy (20% ankietowanych studentów);
– płaca za pracę naukową będzie na poziomie menedżerskim (20% ankietowanych studentów);
– zaistnieje możliwość pracy w zespole zajmującym się innowacjami (20% ankietowanych studentów);
– dowiedzą się, że program edukacyjny opracowali naukowcy i praktycy (20% ankietowanych studentów);
– programy edukacyjne oparte będą na zrównoważonym rozwoju (20% ankietowanych studentów);
– programy edukacyjne wpływają na rozwój terytorialny (20% ankietowanych studentów);

Zadowolenie z dotychczasowych form edukacji wyrażone w stosunku do opracowanego modelu to 68%. Najbardziej jest to widoczne w kontaktach interpersonalnych z nauczycielem. Zaś najmniej są zadowoleni studenci ze stacjonarnej formy ćwiczeń i stacjonarnej formy konwersatoriów. Po gruntownej analizie należy stwierdzić, że propozycje studentów odnośnie do zmian w programach edukacyjnych są możliwe do natychmiastowego wprowadzenia.

Dotychczasową funkcje nauczyciela akademickiego należy sprowadzić do roli **facylitatora**, to jest osoby wspierającej studentów pracujących nad projektem możliwym do zastosowania w firmie. Facylitator pozostając neutralny wobec pojawiających się koncepcji, nie powinien wypowiadać się, co do zakresu prowadzonych badań. Będąc członkiem zespołu, jego zadanie będzie polegało, nie tylko na dostarczaniu studentom różnorodnych publikacji, ale także inspirowaniu jej przykładami niekonwencjonalnych sposobów myślenia w różnych

dziedzinach nauki i praktyki[8]. Jego zadanie polega przede wszystkim na pomocy w poszukiwaniu informacji umożliwiających rozwiązanie problemu i w budowaniu relacji między grupą a menadżerem w przedsiębiorstwie oraz wspomaganiu członków zespołu w samodzielnym poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań[9]. W realizacji koncepcji edukacji spersonalizowanej facylitator powinien zobligować studentów do zmiany sposobu postępowania ze schematycznego i zachowawczego na: niestandardowy, konstruktywny i kreatywny. W działaniach strategicznych należy opracować sposoby implementacji teoretycznych treści przekazywanych studentom do praktyki działania wybranego przedsiębiorstwa. W ten sposób cały proces edukacyjny zostanie nakierowany na osiągnięcie indywidualnych celów danego studenta. Personalizacja w edukacji będzie polegała na przekształceniu sposobu postrzegania przedsiębiorstwa przez studentów – z biernych obserwatorów powinni oni przyjąć rolę aktywnych współpracowników, którzy są w stanie opracować sposób rozwiązania problemów firmy już podczas studiów.

Zakończenie

Współczesna szkoła wyższa jest już przygotowana do wdrożenia nowatorskich form kształcenia, ponieważ zakres wiedzy informatycznej zarówno studentów, jak i nauczycieli jest na tyle duży, że pozwala na realizuję tego zadania. Już w niedalekiej przyszłości szkoły wyższe będą starały się proces kształcenia opracować na podstawie wiedzy o oczekiwaniach: studentów wobec uczelni, pracodawców wobec absolwentów oraz społeczeństwa wobec różnych form edukacji[10].

Uczelnie będą również zobligowane do personalizacji oferty edukacyjnej do potrzeb każdego studenta, poprzez branie pod uwagę jej sugestii[11]. P*ersonalizację w edukacji można zdefiniować jako* dopasowanie jakości kształcenia i form przekazywania wiedzy do indywidualnych potrzeb studenta[12].

Zaprezentowane w niniejszym opracowaniu koncepcje prowadzenia badań nad strategią rozwoju uczelni należy traktować jako materiał pilotażowy, umożliwiający decydentom opracowanie własnych badań. Szkoły wyższe nie mogą bowiem w dzisiejszych czasach funkcjonować jako enklawy teoretycznych rozważań, lecz powinny być zobligowane do implementacji teorii do praktyki.

Autorzy niniejszego opracowania mają nadzieję, że wiele uczelni skorzysta z proponowanych form badań, celem opracowania nowatorskich sposobów pozyskiwania studentów do

---

[8] Facylitator – kim jest i czy to zawód dla mnie, Zob. więcej: https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-facylitator-kim-jest-i-czy-to-zawod-dla-mnie [dostęp: 21.02.2026].

[9] J. Jaworska, *Kto to jest facylitator i czym się zajmuje?*, https://cdv.pl/blog/blog-ekspercki/kto-to-jest-facylitator-i-czym-sie-zajmuje/ [dostęp: 21.02.2026].

[10] D. Peppers, M. Rogers, *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Dobuleday, New York 1993, s. 76.

[11] G. Shaffer, Z.J. Zhang, *Competitive one-to-one promotions*, „Management Science" 2002, Vol. 48, No. 9, s. 1143-1160.

[12] P.F. Nunes, A. Kambil, *Personalization*? *No thanks*, „Harvard Business Review" 2001, Vol. 79, No. 4, s. 32-34.

studiowania w danej uczelni. Zaletą personalizacji edukacji jest wzrastająca satysfakcja osób studiujących, przekładająca się również na pozytywny wizerunek szkoły wyższej[13].

Bibliografia

1. Bielawa A., *Postrzeganie i rozumienie jakości – przegląd definicji jakości*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" 2011, nr 21, www.Zeszyt-629-SiP-nr-21-Janasz. indb [dostęp: 21.02.2026].
2. Bralczyk J., *Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2006, https://sjp.pwn.pl/slowniki/wra%C5%BCliwo%C5%9B%C4%87 [dostęp: 21.02.2026].
3. Facylitator – kim jest i czy to zawód dla mnie, Zob. więcej: https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-facylitator-kim-jest-i-czy-to-zawod-dla-mnie [dostęp: 21.02.2026].
4. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., *Organizacja przyszłości*, Business Press, Fundacja Druckera, Warszawa 2007.
5. Jaworska J., *Kto to jest facylitator i czym się zajmuje*?, https://cdv.pl/blog/blog-ekspercki/kto-to-jest-facylitator-i-czym-sie-zajmuje/ [dostęp: 21.02.2026].
6. Malthouse E.C., Elsner R., *Customisation with cross-basis sub-segmentation*, „Database Marketing & Customer Strategy Management", 2006, Vol. 14, No. 1, s. 40-50.
7. Model strategii Ansoffa, https://mfiles.pl/pl/index.php/Model_strategii_Ansoffa [dostęp: 13.02. 2026].
8. Nunes P.F., Kambil A., *Personalization? No thanks*, „Harvard Business Review" 2001, Vol. 79, No. 4., s. 32-34.
9. Peppers D., Rogers M., *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Dobuleday, New York 1993.
10. Shaffer G., Zhang Z.J., *Competitive one-to-one promotions*, „Management Science" 2002, Vol. 48, No. 9.

Dane kontaktowe

Janusz Dworak, dworakjanusz@wp.pl

Henryk A. Kretek, henryk.kretek@polsl.pl

[13] E.C. Malthouse, R. Elsner, *Customisation with cross-basis sub-segmentation*, „Database Marketing & Customer Strategy Management" 2006, Vol. 14, No. 1, s. 40-50.

Gabriela Kapica
em. prof. Uniwersytetu Opolskiego; PWSZ w Raciborzu

DZIECKO W ŚWIECIE ZAGADEK. DZIECIĘCA ENIGMISTYKA W STYMULOWANIU TWÓRCZEJ AKTYWNOŚCI JĘZYKOWEJ UCZNIÓW

Streszczenie: Rozważania zawarte w niniejszej publikacji stanowią próbę teoretycznego ujęcia zagadnień dotyczących dziecięcej enigmistyki. Określa się ją jako system działań związanych z rozwiązywaniem zagadek przez dzieci, a także z ich konstruowaniem, zamiennie nazywanych rozrywkami umysłowymi. Analizie poddano specyfikę tych działań, ich związek z twórczością oraz jej funkcje. Przedstawiono też projekt klasyfikacji zagadek. Zaprezentowane wyniki badań są odzwierciedleniem emocjonalnego stosunku dzieci do procesu obcowania z zagadkami. Niniejszy tekst stanowi skrót rozważań zawartych w monografii autorki pt. „Dziecięca enigmistyka w procesie wspierania twórczych zdolności językowych młodszych uczniów" (2024).

Słowa klucze: dziecięca enigmistyka, zagadka, generowanie pomysłów zagadek, dzieci jako odbiorcy i twórcy zagadek

A CHILD IN THE WORLD OF PUZZLES. CHILDREN'S ENIGMATOGRAPHY IN STIMULATING CREATIVE LINGUISTIC ACTIVITY OF PUPILS

Abstract: This publication is an attempt to outline the theory of children's enigmatography. It is defined as the art of solving and making puzzles by children. The author analyses the characteristics of these activities, their functions and their connection with creativity. A scheme of classification of puzzles is introduced. The results of research which are presented here show the children's emotional attitude to the process of exposure to puzzles. This text constitutes a summary of the considerations presented in the author's monograph entitled „Dziecięca enigmistyka w procesie wspierania twórczych zdolności językowych młodszych uczniów" 2024.

Keywords: children's enigmatography, puzzle, generating puzzle ideas, children as recipients and authors of puzzles.

Wprowadzenie

W procesie kształtowania osobowości dzieci od najwcześniejszego dzieciństwa kluczowe znaczenie należy przypisać perfekcyjnie wyrobionym kompetencjom związanym z pozyskiwaniem i przetwarzaniem informacji, których fundamentem jest myślenie pojęciowe, krytyczne i twórcze. Realizację tego zadania utrudnia sztywność i schematyzm myślenia, zbyt często występujące mechaniczne oraz stereotypowe działania. Cechują je m. in. werbalizm, odtwórczość, faworyzowanie zadań zamkniętych, a nierzadko pedantyzm i autorytaryzm.

Szkoła, dostarczająca głównie wiedzy orientacyjnej, z pominięciem wiedzy instrumentalnej i refleksyjnej, wiedzy o twórczości, wciąż podporządkowana jest dydaktyce pamięci. W efekcie – wraz z upływem czasu – część informacji, z braku odniesień do emocji oraz do działań praktycznych, staje się bezużyteczną jałową wiedzą. By zapobiec tego rodzaju negatywnym skutkom, niezbędne jest wprowadzenie na szerszą skalę rozwiązywania problemów

otwartych wymagających myślenia twórczego, gwarantującego ściślejsze powiązanie wiedzy orientacyjnej, instrumentalnej oraz refleksyjnej.

Brak wielostronnej facylitującej stymulacji w procesie edukacji obniża elastyczność procesów psychicznych, zwłaszcza intelektualnych, co z kolei ogranicza plastyczność i dynamiczność procesów twórczych i prowadzi do sztywności strukturalnej lub procesualnej (zwanej *inercją mentalną*). Przesadna „mechanizacja" myślenia, spowodowana nadmierną algorytmizacją działań, znacznie ogranicza twórcze rozwiązywanie problemów.

Niedoskonałe programy kształcenia, schematyczne podręczniki, mechaniczne wykonywanie zadań, szczególnie w zeszytach ćwiczeń, kontrola poprzez testy kształtują bowiem konwergentyków, charakteryzujących się zamkniętością umysłu oraz sztywnością myślenia, będących z reguły obiektem sterowania[1].

Uczniowie – rozwiązując prawie wyłącznie zadania o charakterze zamkniętym – utwierdzają się w przekonaniu, że uczenie się polega głównie na przyswajaniu (najczęściej pamięciowym) z góry ustalonego, zamkniętego systemu wiedzy. Nie mają zatem możliwości wnoszenia do tego systemu swego własnego wkładu, do *wychodzenia poza dostarczone informacje.* Zaniedbywany jest także proces opanowywaniu przez uczniów kluczowych kompetencji niezbędnych w autoedukacji, autokreacji oraz kompetencji życiowych.

Naszym zdaniem do dziedzin przezwyciężających tak liczne edukacyjne bariery można zaliczyć **enigmistykę**, której istotą jest rozwiązywanie oraz konstruowanie rozrywek umysłowych, potocznie zwanych zagadkami. Niezwykle wartościowym rodzajem rozrywek umysłowych są przede wszystkim różnorodne zagadki o charakterze językowym, bazujące na wykorzystywaniu **języka jako tworzywa, jako budulca** pozwalającego kreować wciąż nowe, oryginalne komunikaty. Głębsze poznanie istoty i natury zagadek, ich wartości, różnorodności oraz specyfiki jako swoistego, niekonwencjonalnego fenomenu, ma na celu przekonanie Czytelnika, że zasługują one ze strony edukacji w ogóle, a edukacji elementarnej w szczególności, na dużo większą uwagę niż tylko czysto instrumentalne traktowanie.

Eksperymentowanie tworzywem językowym (takim jak wyraz, wyrażenie, równoważnik zdania czy zdanie) jest dla dziecka niezwykle wartościowym edukacyjnie przejawem aktywności. Już samo uczestnictwo w procesie zgłębiania tajników języka oraz przekonywanie się o jego twórczym charakterze przyczynia się do uzyskiwania szerszej świadomości językowej. Chcąc ukazać możliwości intensyfikacji i optymalizacji tego procesu postanowiliśmy dokonać w niniejszej publikacji prezentacji enigmistycznej koncepcji stymulowania twórczych zdolności językowych dzieci i jego edukacyjnych walorów.

Jak dotąd, zagadnienie wykorzystania zagadek w edukacji elementarnej, nie znalazło w literaturze pedagogicznej dokładnego i wyczerpującego opracowania, mimo że są one szeroko propagowane i zalecane przez specjalistów tych szczebli kształcenia oraz masowo stosowane niemal przez wszystkich nauczycieli wczesnej edukacji. I choć walory edukacyjne zagadek są znane od dawna, to jednak w praktyce szkolnej nie zawsze bywają odpowiednio dostrzegane i doceniane. Dlatego też rzadko nadaje im się odpowiednią rangę. Lekceważone są ich liczne wartości natury dydaktyczno-wychowawczej, czego dowodem może być upo-

[1] J. Bonar, *Rozwijanie twórczości uczniów klas początkowych poprzez zadania dydaktyczne w toku kształcenia zintegrowanego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.

rczywe faworyzowanie wciąż tych samych odmian zagadek, banalnie łatwych, opartych na spowszedniałych, prostych, bezproblemowych schematach. Prowadzi to wprost do ignorowania i niedoceniania twórczych możliwości intelektualnych młodszych uczniów (głównie w zakresie samodzielnego generowania przez nich pomysłów zagadek), do nudy oraz degradacji walorów, jakie kryje w sobie wysiłek myślowy. Jest on nieporównywalnie niższy od tego, który mogliby oni włożyć, obcując z zagadkami o odpowiednim stopniu trudności, dostosowanym do ich potrzeb oraz możliwości.

Ponadto nie eksponuje się odpowiednio wpływu zainteresowań oraz zamiłowań szaradziarskich na kształtowanie się sfery emocjonalno-motywacyjnej i działaniowej jednostki. Tymczasem nie powinniśmy dopuścić do tego, aby dziecięca aktywność językowa dokonywała się wyłącznie mechanicznie, w celach czysto informacyjnych. Atrakcyjnym sposobem rozwijania tego rodzaju twórczej aktywności werbalnej, który tu prezentujemy, jest zainteresowanie dzieci rozrywkami umysłowymi – i to już od najmłodszych lat. A jako szczególnie wartościowe działanie polecamy wprowadzenie ich w tajemniczy świat sztuki układania różnorodnych zagadek, gdyż tylko tego rodzaju czynności skutecznie rozwijają myślenie dywergencyjne.

Problematyka dziecięcej enigmistyki (z łac. *aenigma* – zagadka, *enigmat* – rzecz tajemnicza), obejmującej teoretyczne i metodyczne zagadnienia dotyczące twórczego rozwiązywania i konstruowania różnorodnych zagadek przez dzieci na szczeblu wczesnej edukacji, wymaga zatem dalszych, pogłębionych oraz wielokierunkowych i wielopłaszczyznowych badań. Opublikowane zostały dwie monografie autorstwa piszącej te słowa, poświęcone rozrywkom umysłowym[2]. Pierwsza – pełniła rolę skromnego poradnika metodycznego, którego celem było wzbogacenie i częściowe usystematyzowanie wiedzy nauczycieli klas początkowych na temat zagadek i ich wykorzystania w edukacji wczesnoszkolnej. Druga – stanowiła w miarę całościowe ujęcie tej problematyki o charakterze teoretycznym.

Jesteśmy głęboko przekonani, że wielu zaakcentowanym wyżej współczesnym tendencjom w modernizacji edukacji w znacznym stopniu – ze względu na bogactwo form i treści oraz mnogość walorów natury edukacyjnej – mogą oddać nieocenione usługi właśnie zagadki, a szczególnie ich konstruowanie przez dzieci. (Kontynuacja rozważań – w części II niniejszej publikacji).

I. Dziecięca enigmistyka, jej istota i funkcje edukacyjne

1. 1. Wprowadzenie do zagadnień enigmistyki

Enigmistyka jest jedną z nazw bliskich szaradziarstwu, enigmatologii, czy zagadkarstwu (z łac. *aenigma* – zagadka, łamigłówka, *enigmat* – rzecz tajemnicza, *enigmistica* – z włoskiego – szaradziarstwo). Najogólniej rzecz ujmując jest dziedziną wiedzy zajmującą się szeroko rozumianą tematyką rozrywek umysłowych[3]. Obejmuje teoretyczne oraz metodyczne zagadnienia dotyczące sztuki rozwiązywania i konstruowania różnorodnych zagadek.

---

[2] G. Kapica, *Rozrywki umysłowe w nauczaniu początkowym*, WSiP, Warszawa 1986 – wyd. I, 1990 – wyd. II oraz *Dziecięca enigmistyka w procesie wspierania twórczych zdolności językowych młodszych uczniów*, Akademia Nauk Stosowanych, Racibórz 2024.

[3] K. Oleszczyk, *Encyklopedia rozrywek umysłowych*, Agencja Wydawnicza TECHNOPOL (Wydanie uzupełnione), Częstochowa 2009, s. 165.

Dziecięcą enigmistykę można określić jako gałąź enigmistyki, przy czym pierwszy jej człon odnosi się do okresu rozwojowego, a tym samym do wieku uczestników obcujących z rozrywkami umysłowymi, czyli do dzieci w okresie przedszkolnym i młodszym szkolnym, a więc w okresie dzieciństwa. Stąd określenie „dziecięca".

Po zapoznaniu się z mnogością rodzajów i odmian zagadek podjęliśmy próbę sformułowania własnej definicji zagadki. Uwypukla ona przede wszystkim jej językową proweniencję (choć mamy do czynienia także z zagadkami czysto matematycznymi, np. SUDOKU). Jej trzonem jest bowiem z reguły konstrukcja językowa, bardzo często w kombinacji z elementami graficznymi Te zaś są ikoniczną wersją zawartych w niej informacji.

ZAGADKA – niekonwencjonalna, zróżnicowana strukturalnie wypowiedź typu problemowego o specyficznej organizacji zawartych w niej informacji początkowych (wyjściowych), zakodowanych w formie symbolicznej, najczęściej językowej, graficznej bądź graficzno-językowej, ujętych świadomie i celowo w sposób tajemniczy, zamaskowany dla ukrycia końcowego rozwiązania.

Niekonwencjonalność sposobów kodowania informacji sprawia, że w procesie rozwiązywania i konstruowania zagadek zmuszeni jesteśmy do twórczego manipulowania językiem[4].

Z powyższej definicji wynika, iż najistotniejszą cechą zagadki, jako „przedstawicielki" rozrywek umysłowych, nie zawsze jest nadanie jej postaci opisu, omówienia, z zastosowaniem porównań i przenośni, tak jak się to powszechnie uważa. Enigmatolodzy nie utożsamiają zatem zagadki wyłącznie z formą tekstową, literacką. Używając zaś określenia „rozrywki umysłowe" mają na myśli „wszelkiego rodzaju gry, zadania szaradziarskie, zagadki służące odprężeniu, rozweseleniu, zabawie połączonej z nauką, wymagające pewnego wysiłku intelektualnego, niezbędnego do ich rozwiązania"[5].

Obcowanie z zagadkami może obejmować dwojakiego rodzaju czynności:

* rozwiązywanie różnorodnych zagadek w g o t o w e j postaci, przybierających z reguły postać problemów zamkniętych, posiadających przeważnie jedno poprawne rozwiązanie (myślenie konwergencyjne); praca z częścią tego typu zadań może przybierać postać czynności semialgorytmicznych o charakterze alternatywnym.
* podejmowanie prób s a m o d z i e l n e g o k o n s t r u o w a n i a rozrywek umysłowych jako rozwiązywanie problemów otwartych, czego efektem jest wielość generowanych pomysłów; czynności te stymulują myślenie dywergencyjne, rozwijając takie jego atrybuty jak: płynność, giętkość i oryginalność wraz z wrażliwością na problemy Konstruowanie zagadek przez dzieci to twórczość amatorska.

Wyżej wymienione działania polegają na manipulowaniu zagadkami jako komunikatami językowymi zawierającymi informacje pochodzące z dwóch źródeł – albo pozyskiwane z zewnątrz (zagadki w gotowej postaci) albo wygenerowane samodzielnie w ułożonej zagadce (jako „własne" źródło informacji).

---

[4] więcej – G. Kapica, Dziecięca enigmistyka…, *op. cit*., 2024, s. 63-64.

[5] B. i A. Podgórscy, *Vademecum szaradzisty*, Wyd. KURPISZ, Poznań 1998, s. 251.

Konstruowanie różnego rodzaju zagadek – w przeciwieństwie do rozwiązywania tych w gotowej postaci – przybiera zawsze cechy pracy twórczej. Pobudza bowiem do nowych i oryginalnych pomysłów. W toku obranej w tym celu strategii nie możemy posłużyć się dokładnymi ani całkowicie niezawodnymi regułami postępowania. Układanie zagadek jest więc zadaniem otwartym. Jego dywergencyjność prowokuje do „stawiania kroków w nieznane", do „wychodzenia poza dostarczone informacje", poza utarte schematy, a więc do wytwarzania czegoś nowego, własnego, niepowtarzalnego, tym bardziej, że i tematyka, i forma „wypowiedzi", jaką jest ostateczny kształt zagadki, charakteryzują się dowolnością. Możliwość dochodzenia do wielu różnych, ale zawsze poprawnych rozwiązań, powoduje, że czynnościom układania zagadek nie towarzyszy lęk przed popełnieniem błędu.

Rozwijaniu i doskonaleniu kompetencji enigmistycznych dzieci sprzyja okres wczesnoszkolnej edukacji, kiedy stopniowo osiągają coraz wyższy poziom kompetencji językowej i komunikacyjnej. Są podatne na wpływy mobilizujące ich do działań twórczych, gdyż nie posiadają jeszcze zbyt silnie utrwalonych negatywnych nawyków schematycznego myślenia i działania. Wyrazem tej otwartości jest pragnienie twórczości i radości w sytuacjach, gdy jest ona wyzwalana poprzez interesujące działania edukacyjne. Uważamy, że do takich właśnie inicjatyw można zaliczyć enigmistyczną koncepcję wspierania dziecięcych twórczych zdolności językowych.

1.2. Funkcje dziecięcej enigmistyki

Dokonując szczegółowej analizy specyficznych właściwości oraz licznych edukacyjnych wartości dziecięcej enigmistyki wyłoniliśmy 5 następujących jej funkcji:

Funkcja stymulacyjna

* wspomaganie wielostronnego i harmonijnego rozwoju osobowości dzieci poprzez obcowanie z zagadkami jako niekonwencjonalnymi elementami w postaci fascynujących zadań o twórczym charakterze;
* rozwijanie sfery emocjonalno-motywacyjnej i działaniowej dzieci jako odbiorców i twórców zagadek, budzenie pozytywnych przeżyć związanych ze zmaganiem się z zadaniami, radzenie sobie z napotykanymi przeszkodami (aktywność, wytrwałość);
* kształtowanie sfery aksjologicznej dzieci, wyrabianie pozytywnego stosunku do działań preferujących rozwój osobowości (dominacja wartości niematerialnych – wiedzieć, umieć – pomysłowość, oryginalność, kreatywność) versus wartości typu materialnego (posiadać, mieć – bogactwo, wygoda, władza);
* rozwijanie u dzieci uczuć estetycznych poprzez podziw dla oryginalności, wyjątkowości oraz niepowtarzalności zagadek, dla atrakcyjności ich treści, piękna i kunsztu ich formy, a także budzenie szacunku dla zdolności i wysiłku ich twórców;
* rozszerzenie repertuaru kompetencji dydaktycznych nauczycieli szczebli wczesnej edukacji jako facylitatorów w dziedzinie teorii i praktyki enigmistycznej koncepcji kształcenia kreatywnego dzieci. Propagowanie jej wśród nauczycieli, dziecięcych terapeutów, nauczycieli wspomagających, bibliotekarzy, instruktorów zuchowych, rodziców oraz innych osób pracujących z dziećmi w dowolnym wieku. Zachęcanie ich do częstszego włączania rozrywek umysłowych do procesu edukacji oraz do programów spędzania wolnego czasu.

Funkcja ekspresyjna

* poprzez generowanie pomysłów zagadek jako komunikatów językowych – wyrażanie przez dzieci swych przemyśleń, refleksji, przeżyć, stanów emocjonalnych czy doświadczeń;
* eksponowanie przez dzieci w otoczeniu – drogą konstruowania rozrywek umysłowych – poziomu swoich enigmistycznych możliwości w zakresie ich wartości merytorycznej, jak i formy zewnętrznej; wykorzystywanie własnych zadań w procesie autokreacji;

Funkcja edukacyjna

* przygotowanie dzieci do samorozwoju, autoedukacji i autokreacji, do twórczego stylu życia poprzez rozwijanie kompetencji samokształceniowych (w tym także kompetencji enigmistycznych) oraz postawy twórczej w osiąganiu coraz wyższych poziomów samorealizacji w procesie tworzenia własnej osoby; wspieranie ich rozwoju, by w przyszłości były zdolne do pomnażania dorobku twórczego we wszystkich dziedzinach ludzkiej kreatywności;
* wzbogacanie wiedzy i utrwalanie już posiadanej, aktywizacja jej poprzez wdrażanie do celowego i świadomego jej wykorzystania w nowych sytuacjach;
* optymalizacja procesu doskonalenia głównych kompetencji poznawczych – czytania, pisania i liczenia;
* intensyfikowanie działań w zakresie zdobywania kompetencji samokształceniowych – wdrażane do samodzielnego zdobywania informacji z różnych źródeł, takich jak encyklopedie, lektury, słowniki, Internet itp.; przygotowanie do działań autokreacyjnych;

Funkcja rozrywkowa (ludyczna)

* przybliżenie dzieciom mnogości oraz różnorodności rozrywek umysłowych, bogactwa ich rodzajów i odmian, a także zdolności i pomysłowości ich twórców;
* systematyczne zaspokajanie u dzieci potrzeby zabawy, dostarczanie im atrakcyjnych, lubianych, wartościowych edukacyjnie zadań jako źródła dodatnich przeżyć – zadowolenie i radość z bawienia się nimi;
* kształtowanie u dzieci nawyku wartościowego spędzania wolnego czasu poprzez systematyczne kontakty z rozrywkami umysłowymi.

Funkcja korekcyjno-kompensacyjna

* wspomaganie niwelowania występujących u dzieci odchyleń od normy, uatrakcyjnianie procesu łagodzenia negatywnych skutków w toku zajęć wyrównawczych oraz korekcyjno-kompensacyjnych; budzenie w nich wiary w siebie,
* wyrabianie siły woli w dochodzeniu nawet do drobnych do sukcesów, jakimi może być rozwiązanie lub skonstruowanie zagadki.

2. Zagadki jako problemy, ich klasyfikacja

Zagadki rozwiązywane przez dzieci są wytworami o charakterze celowym, a konstruują je osoby do tego merytorycznie przygotowane. Są nimi najczęściej nauczyciele – twórcy, a „użytkownikami" – dzieci. W naszej koncepcji przewiduje się także odwrócenie ról, jako że twórcami stają się dzieci, które uczą się konstruowania zagadek pod kierunkiem nauczycieli – trenerów, a „użytkownikami" – rówieśnicy i dorośli.

W literaturze pedagogicznej znaleźć można różne typologie zadań stawianych przed uczniami do rozwiązania. J. Bonar przedstawiła listę ich edukacyjnych walorów, które intensyfikują proces kształcenia, podnoszą poziom jego efektywności[6].

Gdy poddaliśmy ją głębszej analizie uznaliśmy, że wszystkie te właściwości posiadają także zagadki, pod warunkiem, że nadamy im rangę problemów do rozwiązania, a więc zaprogramujemy w trakcie zajęć sytuacje edukacyjne polegające nie na ich rozwiązywaniu (bo to problemy zamknięte!), a na ich samodzielnym układaniu przez dzieci (problemy otwarte typu „skonstruować").

Z długiej listy walorów wybraliśmy najbardziej charakterystyczne dla sytuacji, w których dzieci stają się twórcami zagadek. Oto to ich rejestr:

– zaspokajają potrzebę tworzenia;
– zrywają z dyktatem pytań o zapamiętane wiadomości;
– zrywają z uporczywą tendencją do szukania jednego, jedynie poprawnego rozwiązania, ograniczającą zakres i głębokość poszukiwań alternatywnych pomysłów (...);
– rozwijają zarówno płynność, giętkość i oryginalność myślenia, jak i wrażliwość na problemy i myślenie pytajne;
– zapoznają z metodami i technikami twórczego rozwiązywania problemów;
– są szansą dla dzieci nieosiągających sukcesów w innych dziedzinach działania.

Niestety, pozwalamy sobie z żalem, za J. Bonar, stwierdzić, że powyższe pedagogiczne sugestie nie znajdują większego zainteresowania wśród teoretyków oraz praktyków wczesnej edukacji.

W procesie kształtowania kompetencji enigmistycznych powinniśmy zadbać o odpowiedni dobór zadań, jako że wykorzystanie zagadek w edukacji elementarnej ma charakter propedeutyczny, gdy dzieci dopiero rozpoczynają swą „przygodę z zagadkami", gdy zaczynamy je wprowadzać w ten tajemniczy świat. Dlatego, zgodnie z sugestią E. Nęcki, proponujemy, by były one „atrakcyjne, wymagające aktywności, inicjatywy oraz wyobraźni, ale przy tym stosunkowo łatwe, pozwalające uniknąć frustracji, poczucia niekompetencji oraz beznadziejności"[7].

Na podstawie wieloletnich kontaktów z różnorodnymi zagadkami opracowaliśmy projekt klasyfikacji rozrywek umysłowych, czyli zagadek. Kryterium podziału stanowią tu względy psychologiczne związane z rozwojem dziecięcej osobowości, ze specyfiką ich psychiki, zaś pedagogiczne – dotyczą podstaw programowych kształcenia i wychowania na poszczególnych etapach wczesnej edukacji.

Klasyfikacja zagadek

/Projekt na podstawie kryterium psychologiczno-pedagogicznego/

I. Zagadki dla dzieci nieczytających i niepiszących

* manipulacyjne – puzle, rysowanki, układanki, przesuwanki, nakrywanki, przeliczanki, wycinanki i inne „łamigłówkowe" działania z zastosowaniem różnorodnych materiałów, ta-

[6] J. Bonar, *Rozwijanie twórczości…*, *op. cit*., s. 161.

[7] cyt. za: J. Bonar 2008, *Rozwijanie twórczości…*, *op. cit*., s. 158.

kich jak np. koraliki, kartoniki, klocki, krążki, kredki, pudełeczka, elementy z plastiku, plasteliny czy masy solnej, piłeczki, owoce, szablony figur geometrycznych, widokówki i inne (bezpieczne!) przedmioty dostępne w domu;

* językowe (prezentowane przez dorosłych) np. wierszyki – zgadywanki, rymowanki, zagadki z humorem – żarciki itp.

* obrazkowe, np. labirynty, układanki, nakładanki, uzupełnianki, różnice, puzzle itp.

II. Zagadki dla uczniów klas I-III-IV – służące intensyfikacji procesu edukacji wczesnoszkolnej (dostosowane do wymagań programowych), np. plątaninki, dobieranki, przeskakiwanki, uzupełnianki i układanki literowe, sylabowe, wyrazowe, proste krzyżówki, logogryfy, proste rebusy, zagadki – małe formy literackie, zagadki ortograficzne, gramatyczne, anagramy i inne o nazwach sugerujących sposób rozwiązania, np. wykreślanki (eliminatki), wybieranki, przekładanki, nakładanki, tekstówki, wizytówki, szyfrowanki itp[8].

III. Zagadki dla starszych uczniów (początkujących szaradzistów) – w wersji tradycyjnej, ale o wyższym stopniu trudności – np. rebusy, krzyżówki – Jolki, panoramiczne, magiczne, szarady zwykłe, rozety, wirówki, logogryfy, szyfrogramy, arytmografy, kalambury, anagramy, homonimy, rozety, wizytówki, pantropy, diakrostychy, palindromy, nakładanki, metamorfozy i wiele innych, które od lat spotykamy w czasopismach szaradziarskich.

IV. Zagadki dla zaawansowanych szaradzistów – zagadki o tradycyjnych nazwach, ale w nowych, bardziej skomplikowanych odsłonach, odmianach i wersjach, takie jak np. krzyżówki – szyfry, logogryfy – szyfry, arytmokrzyżówki, wirokrzyżówki, krzyżówki tautogramowe, szarady anagramowe, kryptarytmy, kombinagramy, alfabetki, krzyżówki mozaikowe, spiralne dwuliterowe, trójkierunkowe, łączone, wariantowe, ciągokrzyżówki, metamorfozy, bliźniaki, szyfrologi i wiele innych[9]. Występują w nowszych, także renomowanych magazynach rozrywek umysłowych.

V. Zagadki matematyczne

1. Zagadki liczbowe w obrębie podstawowych działań matematycznych, przede wszystkim z zastosowaniem rachunku pamięciowego: np. łamigłówki, zaszyfrowane kolorowanki, Sudoku, krzyżówki matematyczne, kombinatki, matematyczne magiczne kwadraty, domino matematyczne i wiele innych;
2. Zagadki z zastosowaniem działań na liczbach dwumianowanych – np. obliczenia kalendarzowe, zegarowe, pieniężne, masy, długości, objętości itp.;
3. Zagadki logiczne – rozwijające rozumowanie, szacowanie, kalkulowanie, porównywanie, przewidywanie, wnioskowanie, intuicję matematyczną, myślenie strategiczne itp.;
4. Zagadki z zastosowaniem figur geometrycznych, np. układanki, tangramy, Triomino, Pentomino, przesuwanie zapałek, zagadki przestrzenne i inne;

VII. Zagadki „nastawione' na stymulowanie funkcjonowania poszczególnych procesów poznawczych, takich jak spostrzeganie, wyobraźnia, uwaga, pamięć i myślenie;

---

[8] Przykłady – zob. m. in. G. Kapica (1986, 1990, 1999); Dziecięce czasopisma, magazyny, np. *Nauka i Zabawa*, *Łamigłówki na cały rok*, *Księga łamigłówek na 365 dni w roku* i wiele innych.

[9] Przykłady – zob. *Encyklopedie rozrywek umysłowych:* B. i A. Podgórscy (1998); K. Oleszczyk (2007, 2009).

VIII. Zadania rozwijające myślenie logiczne i kreatywne oraz inteligencję (oddzielnie lub kompleksowo)[10], np. zadania Mensa Kids, Kids Polska, quizy, 20 pytań, testy itp.;

IX. Zagadki usprawniające przede wszystkim zaburzone funkcje istotne w opanowaniu umiejętności czytania i pisania i liczenia (stosowane w ramach zajęć wyrównawczych oraz korekcyjno-kompensacyjnych).

3. Generowanie pomysłu zagadki jako akt twórczy

„Artystą jest ten, kto z rozwiązania potrafi uczynić zagadkę”

Karl Kraus

Abstrahując od licznych słabych stron edukacji na interesującym nas szczeblu edukacji, proponujemy wprowadzenie na szerszą skalę czynności enigmistycznych, przeciwdziałających „produkowaniu” uczniów – konwergentyków. Ponieważ rozwiązywanie, a tym bardziej konstruowanie rozrywek umysłowych przybiera postać zadań otwartych, dlatego czynności enigmistyczne nie mogą opierać się na sztywnych, bezmyślnie wykorzystywanych algorytmach. Sprzyjają zatem rozwijaniu wyobraźni, intuicji, uczą podejmowania intelektualnego ryzyka, stwarzają szansę, a nawet zmuszają do wychodzenia poza dostarczone informacje.

Wygenerowanie pomysłu zagadki – z edukacyjnego punktu widzenia – to niezwykle cenny akt twórczy, który silnie dynamizuje dziecięcą kreatywność. U uczniów pojawia się chęć do dokonywania enigmistycznych odkryć, do eksploracji, do przezwyciężania utartych schematów. Dlatego kontakty z zagadkami przezwyciężają lenistwo umysłowe. Nie bez znaczenia jest także pojawiająca się autonomiczna motywacja poznawcza. Zanurzeniu się w proces pracy umysłowej, jakim jest tzw. łamanie sobie głowy, towarzyszy przyjemność, uczucie radości oraz zadowolenia z odkrycia czegoś tajemniczego, z pozoru niedostępnego. Wytrawni, zaawansowani „zagadkowicze”, delektując się wysokimi walorami merytorycznymi i estetycznymi rozrywek umysłowych, oczarowani ich niepowtarzalną formą oraz zawartością, zafascynowani ich tworzeniem, przyjemność tę sprowadzają wręcz do „d u c h o w e g o z a w r o t u g ł o w y”[11].

Pozytywne emocje poznawcze, takie jak ciekawość, zdziwienie, fascynacja, pełnią funkcję heurystyczną, energetyzującą, czyli działają prokreatywnie, na podstawie mechanizmu samowzmacniania, samopobudzania się[12], przede wszystkim w fazie wytwarzania pomysłów. Tak silne zaangażowanie emocjonalne zapobiega pojawianiu się negatywnych odczuć, takich jak niechęć, znużenie, rezygnacja, brak wiary w możliwość rozwiązania czy ułożenia zagadki, związanych najczęściej z podmiotowym odczuwaniem trudności.

Budowanie zagadki, polegające na zmaganiu się z materią językową, to akt twórczy, którego istotą jest stawianie kroków w nieznane, wykraczanie poza posiadane dane wyjściowe. Uczeń manipuluje, eksperymentuje materiałem werbalnym, głównie w postaci liter, sylab,

---

[10] Przykłady zob. m. in. w: *Ćwicz swój umysł; Potęga umysłu*; Mensa Kids *Ćwicz swój mózg* (poziom I, II, III). Wyd. Olesiejuk, Ożarów Mazowiecki 2019; D. Klimkiewicz, *Trening twórczego myślenia* część I, II, III. Wyd. Skrzat, Kraków 2015, 2016.

[11] por. J. Grad, *Zabawa – analiza pojęć i koncepcji*. „Zabawy i Zabawki” 1997, nr 1, s. 11.

[12] A. Tokarz, *Emocje i ich stymulatory w przebiegu procesu twórczego*, [w:] *Stymulatory i inhibitory aktywności twórczej*, (red.) A. Tokarz, Kraków 1999, s. 97-99.

wyrazów, wyrażeń, równoważników zdań, różnego typu zdań, liczb, nieraz działań matematycznych, zastępuje je często symbolami, odpowiednikami graficznymi. Zatem poszukuje, analizuje, dobiera, selekcjonuje materiał niezbędny do skonstruowania zagadki. Tego rodzaju „gimnastyka językowa" jest twórczą modyfikacją określonych treści intelektualnych, eliminuje szablonowość myślenia, a doskonali jego płynność i giętkość.

Kontynuując rozważania na temat twórczej aktywności werbalnej, należy raz jeszcze stwierdzić, że układanie różnego rodzaju zagadek – w przeciwieństwie do rozwiązywania tych w gotowej postaci – przybiera zawsze cechy pracy twórczej. Pobudza bowiem do nowych i oryginalnych pomysłów. W toku obranej w tym celu strategii nie możemy posłużyć się dokładnymi i całkowicie niezawodnymi regułami postępowania. Konstruowanie zagadek jest więc zadaniem otwartym. Jego rozwiązanie zapewnia wytwarzania czegoś nowego, własnego, niepowtarzalnego, tym bardziej, że i tematyka, i forma „wypowiedzi", jaką jest ostateczny kształt zagadki, charakteryzują się dowolnością, a więc i niepowtarzalnością oraz oryginalnością. Możliwość dochodzenia do wielu różnych, ale zawsze poprawnych rozwiązań, powoduje, że czynnościom układania zagadek nie towarzyszy lęk przed popełnieniem błędu[13].

Badania nasze dowiodły, że szczególnie wartościowymi działaniami jest właśnie konstruowanie różnorodnych rozrywek umysłowych, gdyż uczeń pod wpływem autonomicznej motywacji poznawczej, zafascynowany możliwością stworzenia własnego „dzieła" oddaje się tym czynnościom bez reszty. Proces budowania zagadki to długotrwałe nieraz, ale świadome i celowe zmaganie się z materią językową, która wymaga cierpliwego eksperymentowania, manipulowania materiałem werbalnym. Polega na wyszukiwaniu, selekcjonowaniu oraz dobieraniu odpowiednich elementów języka, które odpowiadałyby pomysłu – od chwili jego zaprojektowania, poprzez weryfikację rozwiązań etapowych aż do momentu realizacji, a następnie oceny dzieła jako całości.

Poprzez generowanie wciąż nowych i lepszych pomysłów dochodzi do przełamywania tzw. perseweracji, czyli błędnych nastawień i sztywnych nawyków postępowania[14]. Uczeń świadomie zaczyna unikać uporczywego oraz stereotypowego powtarzania ciągle tych samych sposobów „podejścia" do problemu. Uczy się więc rozstrzygania dylematu: co będzie skuteczniejsze – czy uporczywe trzymanie się wybranych sposobów postępowania czy ich modyfikacja bądź rozpoczęcie pracy od nowa. A więc: „co jest lepsze – czy iść dalej dotychczasową drogą, czy powrócić do punktu wyjścia, żeby następnie udać się w innym, lepszym kierunku, okrążyć trudność, a nie starać się ją przezwyciężyć za każdą, nieraz drogą, cenę"[15].

Operując materiałem językowym konstruktor zagadki pełni rolę niezależnego twórcy i badacza penetrującego wybraną dziedzinę, „bawiącego się" problemem, dokonującego swoistego rodzaju „odkryć". Samodzielnie może decydować tak o wyborze formy zagadki, jej struktury, jak i o doborze materiału językowego bądź graficznego.

---

[13] G. Kapica, *Konstruowanie rozrywek umysłowych w rozwijaniu kreatywności językowej uczniów*, „Życie Szkoły" 1995, nr 2. 1995.

[14] A. Kulikowska, *Wpływ sztywnych nastawień na myślenie pojęciowe dzieci*, [w:] *Materiały do nauczania psychologii*, (red.) L. Wołoszynowa, Seria II, tom 6, PWN, Warszawa 1970, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995.

[15] A. Kauffmann, F. Fustier, A. Drevet, *Inwetyka*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1975, s. 31.

Tworzenie tak niekonwencjonalnych struktur, jakimi są zagadki, polegające na maskowaniu, ukrywaniu ich rozwiązania końcowego wymaga zastosowania specyficznych, a więc całkowicie odmiennych sposobów manipulowania materiałem werbalnym niż przy redagowaniu dłuższych form wypowiedzi, takich jak np. opowiadanie, opis, list czy sprawozdanie. Ale w jednakowym stopniu zmusza do świadomego posługiwania się językiem, bez czego niemożliwe byłoby prawidłowe zbudowanie zagadki jako komunikatu językowego wyrażającego własne myśli, przeżycia czy doświadczenia[16].

Twórca zagadki rekonstruując, przetwarzając wybrane elementy językowe, tworząc nową, jakościowo inną całość, staje się aktywnym podmiotem, który nie tylko aktywizuje i wykorzystuje posiadaną wiedzę, ale i poszerza jej zasób. Eksperymentując, dokonuje swoistych odkryć w świecie języka, poznaje nowe, nieznane mu dotychczas jego właściwości w aspekcie wielu płaszczyzn – fonologicznej, semantycznej, syntaktycznej i morfologicznej. Język jest tu więc obiektem świadomej obserwacji, analizy i interpretacji. Dla przykładu – dziecko odkrywa występowanie palindromów, tzn. wyrazów lub zdań niezmieniających swego znaczenia przy czytaniu wprost czy wspak (np. KOK, BÓB, SOS, KAJAK, ROTOR, POTOP, KOBYŁA MA MAŁY BOK itp.) lub możliwość anagramowania wyrazów, czyli przekształcania ich znaczenia w wyniku przestawienia kolejności liter czy sylab (KOS – SOK, KARTKA – KRATKA, KOT – KTO, MASŁO – SŁOMA, NORA – RANO, ANITA – TANIA itp.). Odkrywanie tego rodzaju „zjawisk" językowych można by porównać do Jacobsonowego doświadczania „magii dźwięków mowy"[17]. Uświadamia sobie też istotę synonimów, antonimów, poznaje piękno oraz bogactwo przenośni, uzmysławia sobie sztukę tworzenia porównań czy rymów.

Podobne zjawisko może dziecko odkryć w „krainie liczb". Znajduje liczby palindromiczne, które odznaczają się symetrią i nie zmieniają swej wartości czytane w obu kierunkach, np. rok 1991, 2002 i superpalindromiczną liczbę oznaczająca datę 20 lutego 2022 – 20 02 2002.

Proces generowania pomysłów rozrywek umysłowych jest świadomym aktem twórczym, będącym efektem głębszego namysłu w zakresie wyboru oraz dostosowania środków językowych (często w połączeniu z elementami matematycznymi, graficznymi, ikonicznymi) do nakreślonej wizji projektu, do całości koncepcji. W takim akcie twórczym tkwią więc trzy najbardziej charakterystyczne cechy kreatywności:

– wewnętrzna motywacja do tworzenia,
– osobisty stosunek do wykonywanych czynności,
– odkrywanie, osiąganie czegoś nowego dla siebie[18].

Język staje się obiektem celowego poznania, namysłu, świadomej analizy oraz interpretacji. Konieczność przemyśleń i indywidualnej refleksji nad językiem w toku manipulowania jego elementami podnosi poziom świadomości językowej małego konstruktora zagadek. Pozwala mu też głębiej zrozumieć podstawowe funkcje języka: nie tylko jako narzędzia komunikacji międzyludzkiej, ale i unikalnego tworzywa umożliwiającego wyrażanie własnych my-

[16] G. Kapica, *Dziecięce zagadki jako środek komunikacji językowej,* „Życie Szkoły" 1996, nr 6.

[17] Jacobson R., Waugh L., *Magia dźwięków mowy*, [w:] *W poszukiwaniu istoty języka. Wybór pism*, Tom 1, R. Jakobson, PIW, Warszawa 1989, s. 282.

[18] M. Stasiakiewicz, *Twórcza aktywność dziecka jako czynnik jego ro*zwoju, „Życie Szkoły" 1980, nr 10.

śli i stanów emocjonalnych. „Można zatem powiedzieć, że aktywność wzbudzona ciekawością i odpowiadającą jej motywacją sama zdolna jest wytwarzać efekty podtrzymujące jej trwanie”[19].

Aby czynności enigmistyczne stały się skutecznym sposobem rozwijania płynności, giętkości oraz oryginalności myślenia uczniów, musimy im zapewnić kontakt z całym bogactwem typów, rodzajów i odmian rozrywek umysłowych. Uporczywe stosowanie wciąż takich samych, znanych i co gorsza – banalnie łatwych zagadek – prowadzi do inercji myślowej i językowej. U dzieci, które powielają wciąż takie same schematy działania, pojawić się mogą negatywne nawyki myślowe określane mianem „autostrad myślowych”. „Biegnąc” po nich, niechętnie podejmują wysiłek myślowy, polegający na poszukiwaniu nowych dróg i wciąż nowych sposobów rozwiązań. Pracują prawie bezmyślnie, mechanicznie powielając wciąż te same, a więc nieskuteczne, chybione pomysły[20].

Tak więc antykreatywne mechanizmy, takie jak: monotonia, nuda, brak dopływu nowych informacji, brak zmiany, a co za tym idzie – hamowanie aktywności poznawczej z powodu braków efektów podejmowanych działań – prowadzą do tłumienia ciekawości, do zaniku oddziaływania poznawczych stymulatorów twórczej aktywności. Winę za taki stan rzeczy w dużym stopniu ponoszą dorośli, którzy nie potrafią odpowiednio pokierować pracą dziecka z zagadkami. Dotyczy to niejednokrotnie nauczycieli, którzy w procesie kształcenia nie zawsze wykorzystują rozrywki umysłowe w sposób optymalny. Jak się okazuje – nie postrzegają oni należycie podstawowych zagadnień związanych z tą dziedziną wiedzy pedagogicznej. Rozumienie ich, bez względu na poziom wykształcenia, należy uznać za zbyt płytkie, schematyczne, fragmentaryczne i nie w pełni usystematyzowane. Tego rodzaju braki kompetencyjne utrudniają nauczycielom, a nawet udaremniają świadomą refleksję nad wykorzystywaniem rozrywek umysłowych w procesie edukacji, tłumią kreatywność oraz innowacyjność, pozbawiają należytego krytycyzmu[21].

Teoretyczne rozważania co do konstruowania i rozszyfrowywania zagadek jako komunikatów językowych nasuwają wiele sugestii praktycznych. Oto kilka z nich:

* Przy każdej okazji warto zachęcać dzieci do samodzielnego konstruowania różnorodnych rozrywek umysłowych. Uwierzmy w siły dziecka, one naprawdę potrafią sprostać takiemu zadaniu. Jeśli nawet pierwsze próby nie okażą się w pełni udane, to i tak warto stymulować twórczą aktywność enigmistyczną maluchów.

W fazie początkowej o wiele wartościowsze jest bowiem samo uczestnictwo w procesie rozwijania kreatywności językowej aniżeli uporczywe dążenie do generowania w pełni poprawnych pomysłów zagadek. Zatem oceniając efekty samodzielnej pracy uczniów nie koncentrujmy się wyłącznie na jej wynikach. W procesie twórczych działań nie mniej ważny jest wysiłek, przeżycia człowieka i osobowościowo – twórcze skutki tego procesu, który niebawem będzie owocować coraz bardziej wartościowymi pomysłami[22]. O istotnej roli czynników

[19] A. Tokarz, *Emocje i ich…*, *op. cit*., s. 98.

[20] E. Nęcka, *Proces twórczy i jego ograniczenia*, Impuls, Kraków 1995, s. 175-178.

[21] Wyniki badań na ten temat – zob. G. Kapica, *Dziecięca enigmistyka…*, *op. cit*., s. 186-199.

[22] C. Rogers, H. Maslow, cyt. za*:* K.J. Szmidt, *Pedagogika twórczości*, Pedagogika GWP, Gdańsk 2007, s. 135.

pozaintelektualnych w rozwiązywaniu problemów wiele pisał także J. Kozielecki[23] podkreślając m.in., że motywacja decyduje o dynamice myślenia.

* Powinniśmy utwierdzać dzieci w przekonaniu, że tworząc zagadkę, stają się autorami oryginalnego, niepowtarzalnego dzieła i że mogą przy jego pomocy wyrazić oraz zakomunikować innym to, co odczuwają, przeżywają, czego nauczyły się i doświadczyły, że jest to sprzyjająca okazja do zademonstrowania swych umiejętności, zainteresowań, zdolności. Pozbawione jest bowiem sensu układanie zagadek dla samego układania, „do szuflady", „dla nikogo" czy dla zabicia czasu.

4. Dzieci jako refleksyjni odbiorcy i świadomi twórcy zagadek

W pierwszej części niniejszej publikacji przedstawiamy refleksje związane z danymi pozyskanymi z pierwszego źródła, którym były wypowiedzi odbiorców *Kącika pn. Aby dusza nie ziewała* redagowanego przez „Gazetę Wyborczą" na temat ich emocjonalnego stosunku do zagadek[24]. Ciąg dalszy prezentacji wyników badań – w części II publikacji.

Okazało się, że u 68,0% respondentów obcowanie z zagadką wiąże się z doznawaniem autentycznej przyjemności i zadowolenia z samego wykonywania czynności szaradziarskich. Podkreślali, że radość i satysfakcję przynosi im sam proces myślenia oraz manipulowania materiałem leksykalnym, polegający na wysuwaniu oraz weryfikowaniu pomysłów, czyli tzw. łamanie sobie głowy. Podejmują je głównie w czasie wolnym bezinteresownie, dla czystej przyjemności, dla przeżycia radości z odkrycia czegoś tajemniczego, z pozoru niedostępnego, skonstruowania czegoś niepowtarzalnego.

A oto niektóre sformułowania:

„Lubię zagadki, ponieważ lubię łamać sobie głowę" (Ola D., 11 lat);

„Zagadki wypełniają mi wolny czas i dają prawdziwą radość" (Anna M.,12 lat);

„Układanie i rozwiązywanie zagadek sprawia mi rzeczywiście wielką przyjemność, to moja pasja" (Sonia K., 12 lat);

„Cieszy mnie samo rozwiązywanie zagadek. Lubię wytężać umysł, sprawia mi to przyjemność" (Magda B., 8 lat);

„Lubię zagadki, bo trzeba się nagłówkować" (Krzysztof H., 12 lat);

„Jak rozwiązuję zagadki, to zapominam o całym świecie" (Bartek Z., 12 lat).

Analiza wypowiedzi uczniów wykazała ponadto, że autoteliczne czynności natury szaradziarskiej często „uruchamiają" u nich motywację hubrystyczną. Jest ona określana jak dążenie do potwierdzenia i wzrostu ważności własnej osoby, do poprawy własnego wizerunku oraz wzrostu poziomu samooceny. Tendencja ta uwidaczniała się coraz wyraźniej wraz z wiekiem respondentów.

I tak motywację hubrystyczną w swych wypowiedziach zaakcentowało 12,0% młodszych respondentów, natomiast starszych – była prawie trzykrotnie wyższa – 30,6%.

---

[23] J. Kozielecki, *Rozwiązywanie problemów*, PZWS ,Warszawa 1969, s. 173-175.

[24] Wybrany krótki fragment artykułu G. Kapica pt. *Dziecięce kompetencje enigmistyczne synonimem kreatywności*. „Kultura i Edukacja" 2002, nr 2.

Świadczą o tym następujące wypowiedzi:

„Gdy rozwiążę zagadkę cieszę się i jestem z tego dumna" (Karolina R., 13 lat);

„Jestem dumna i szczęśliwa, bo doszłam do końca samodzielnie" (Katarzyna M., 12 lat);

„Cieszę się, że sobie poradziłam i zaraz rozwiązuję następną zagadkę (Dagmara P., 12 lat);

„Cieszę się przez cały dzień, podkreślam trudność zadania i chwalę się tym całej rodzinie (Magda K., 12 lat);

„Przeżywam radość i satysfakcję, że znowu mi się coś udało (Justyna K., 13 lat).

Sukcesy, jakie niesie rozwiązywanie i komponowanie zagadek, służą więc poznaniu i wypróbowaniu własnych sił oraz możliwości, a następnie potwierdzeniu i podniesieniu ważności, dowartościowaniu siebie. Uczniowie wyrazili w ten sposób także wiarę w swoje możliwości, poczucie własnej mocy, poczucie sprawstwa oraz rozwoju.

Zjawisko „rośnięcia" dziecka w zabawie (a jest nią przecież także „zabawianie się" zagadkami), oznacza wznoszenie się ponad swe przeciętne możliwości. Przywołajmy tu słowa L.S. Wygotskiego: „W zabawie zawsze dziecko jest powyżej swego zwykłego, codziennego zachowania: jest ono jakby o głowę wyższe od samego siebie". A w tym przerastaniu samego siebie kryje się tajemnica wszelkiej twórczości[25].

Wnikając coraz głębiej w tajniki sztuki szaradziarskiej bardzo szybko uzmysławiamy sobie, że rozwiązywanie, a szczególnie konstruowanie rozrywek umysłowych wiąże się z wysiłkiem, z koniecznością uporczywego nieraz poszukiwania dróg rozwikłania problemu, a także z cierpliwością, wytrwałością, wręcz z samozaparciem. Wymienione wyżej cechy charakteru w sposób znaczący determinują osiąganie „zagadkowych" celów.

Z badań naszych wynika, iż uczniowie są tego świadomi, co więcej – wielu stwierdziło, iż niektóre z tych cech już zdołało u siebie ukształtować. Wyartykułowało to wprost 54,0% uczniów klas początkowych i aż 72,2% ich starszych kolegów. Potwierdzenie stanowić mogą następujące opinie:

„Uparcie dążę do celu, do uzyskania końcowego hasła. Jestem bardzo uparta, więc muszę rozwiązać zadanie, nawet gdyby zajęło mi to tydzień" (Justyna K., 13 lat);

„Staram się dowiedzieć za wszelką cenę jakie będzie końcowe hasło" (Krzysztof K., 8 lat);

„Uparcie dążę do uzyskania hasła końcowego, bo nie lubię zostawiać rzeczy niedokończonych" (Aleksandra N., 10 lat);

„Jak zacznę, to muszę skończyć" (Agnieszka N., 10 lat);

„Zawsze rozwiązuję zagadki do końca i nie poddaję się, nawet jeżeli sprawiają mi dużą trudność" (Katarzyna N., 14 lat).

Powyższe wypowiedzi wskazują, że wielu uczniów, niezależnie od wieku, dzięki obcowaniu z rozrywkami umysłowymi posiadło umiejętność świadomego, zamierzonego wykonywania czynności, i to bez zewnętrznego przymusu.

[25] Cyt. za: W. Okoń, *Zabawa i rzeczywistość*, WSiP, Warszawa 1987, s. 41.

Forma horyzontalna motywacji hubrystycznej najwyraźniej przejawia się w działaniach zmierzających do samodzielnego konstruowania pomysłów zagadek. Ktoś, kto poczuł w tej dziedzinie smak sukcesu, będzie uporczywie dążył do podniesienia poziomu swych osiągnięć, a więc do perfekcji. Uczeń, stawiając sobie wyższe wymagania, dąży do coraz wartościowszych wyników własnej pracy, czyli do doskonałości. Podobnie dzieje się w dziedzinie generowania pomysłów zagadek. Ich autor stara się maksymalnie udoskonalać, ulepszać, zastępować innymi, o doskonalszej konstrukcji, nie bacząc na trud i na upływający czas. Jednakże oceny wartości swych szaradziarskich „dzieł" najtrafniej może dokonać jedynie sam autor, gdyż tylko on najdokładniej orientuje się w ich „mocnych" i „słabych" stronach. W dążeniu do perfekcji ocena sukcesów i powodzenia nie zależy bowiem od opinii innych osób, ale od samego autora[26].

Warto zatem mobilizować dzieci do doskonalenia swych kompetencji enigmistycznych, do twórczego wysiłku. Jest to jeden z wartościowszych sposobów kształtowania pożądanych cech osobowości.

5. Możliwości rozwijania zdolności twórczych dzieci poprzez celowe i dostarczanie bodźców o charakterze stymulującym ich kreatywność

Wymogi związane z rosnącym tempem przemian cywilizacyjnych stwarzają duże zapotrzebowanie nie tylko na osoby o dużym zasobie wiedzy, ale i kreatywne, zdolne do generowania oryginalnych pomysłów. Tymczasem współczesna szkoła nie stwarza optymalnych warunków do kształtowania ludzi twórczych, z wyobraźnią i intuicją. Proces nauczania, od lat polegający na przyswajaniu wiedzy, hamuje rozwój u uczniów postaw twórczych, dlatego nie nadążają oni za postępem dokonującym się we wszystkich dziedzinach życia. Dysfunkcyjny system edukacji wymaga zatem gruntownej reformy polegającej na wprowadzeniu na szerszą skalę działań pobudzających oraz stymulujących rozwój zdolności twórczych uczniów. Integralną częścią tych działań powinno być kształtowanie praktycznych sprawności związanych z twórczością w różnych dziedzinach ich aktywności.

Postulatom tym wychodzi naprzeciw nasza koncepcja, która zwiera tezę o możliwości rozwijania zdolności twórczych dzieci poprzez celowe i dostarczanie bodźców o charakterze stymulującym ich kreatywność. Są nimi czynności enigmistyczne, obejmujące szeroko rozumiane czynności rozwiązywania i konstruowania rozrywek umysłowych, zwanych najczęściej zagadkami. Sformułowaną w tej dziedzinie koncepcję dydaktyczną, którą tu przedstawiamy, przyjęliśmy na podstawie podejścia podmiotowo-humanistycznego dziecięcej twórczości, pomimo rozbieżności opinii co do jej istoty i wartości[27]. Ponadto kierowaliśmy się postulatem nakazującym rozpoczynanie rozwijania zdolności twórczych dzieci od jak najwcześniejszych etapów ich kształcenia, a więc najpóźniej od szczebla edukacji elementarnej. Realizacja obydwu tych idei wymaga stosowania niekonwencjonalnych zabiegów wspomagających kreatywność, odpowiadających specyfice dziecięcej psychiki. Powinny one wzbogacać i rozsze-

[26] C. Rogers, cyt. za K.J. Szmidt, *Pedagogika twórczości*…, *op. cit*., s. 141.

[27] K.J. Szmidt, *Pedagogika twórczości*, Pedagogika GWP, Gdańsk 2007, s. 172-177.

rzać obowiązujący program kształcenia poprzez wykorzystywanie elementów z innych dziedzin[28].

6. Koncepcja stymulowania twórczej aktywności językowej dzieci poprzez wykorzystanie elementów enigmistyki

Koncepcję stymulowania twórczej aktywności językowej dzieci w toku rozwiązywania oraz konstruowania rozrywek umysłowych, opartą na założeniach psychodydaktyki kreatywności, traktujemy jako system działań przyczyniających się do wspomagania, stymulowania oraz wspierania ich twórczego rozwoju językowego, stwarzających okazję do generowania wypowiedzi – niekoniecznie w formie literackiej. Prezentujemy ją też jako propozycję zmierzającą w kierunku „wypełnienia" niewykorzystanych wciąż obszarów dziecięcej kreatywności. Nie jest to, niestety, dostrzegany, akceptowany i szerzej świadomie wykorzystywany krąg działań edukacyjnych. Nieco dziwi, a jednocześnie smuci jeden z postulatów autorstwa K.J. Szmidta kierowanych do nauczycieli pomagającym uczniom w tworzeniu: „Ostrożnie z łamigłówkami – dużo obiecują, mało dają poza krótką satysfakcją"[29].

Nie jest prawdą, a tak uważa wielu teoretyków i praktyków, jakoby poświęcając więcej czasu na rozwiązywanie i konstruowanie zagadek nie realizujemy celów edukacyjnych wytyczonych przez Podstawę programową dla klas I-III.

Jedną z przyczyn stanowi tu niewątpliwie niedostateczny zasób wiedzy pedagogów i nauczycieli o naturze, właściwościach i edukacyjnych (i nie tylko!) wartościach rozrywek umysłowych oraz o organizacji procesu pracy z nimi.

Jesteśmy przekonani, że obcowanie z zagadkami na co dzień, jako z atrakcyjnymi, lubianymi przez dzieci problemami, wprowadzone do programu edukacji, może przekształcić się w jedną ze skuteczniejszych strategii budzących, ożywiających i stymulujących dziecięce potencjalne zdolności twórcze. Podjęte działania w tym kierunku oparte zostały na modelu S.G. Isaksena, polegającym na bezpośrednim kształtowaniu umiejętności twórczego myślenia i rozwiązywania problemów[30]. Polegały na świadomym i celowym wprowadzeniu do procesu wczesnej edukacji czynności enigmistycznych, których istotą jest nie tylko rozwiązywanie gotowych zagadek (zadań zamkniętych lub semialgorytmicznych), ale przede wszystkim samodzielne ich konstruowanie (problemy otwarte, dywergencyjne) wspomagane elementami burzy mózgów. W koncepcji tej pomieszczono także zabiegi wprowadzające dzieci w arkana sztuki przełamywania posiadanych stereotypów, pokonywania trudności oraz przeszkód hamujących ich twórczą aktywność (inhibitory).

7. Cele koncepcji

Funkcje dziecięcej enigmistyki posłużyły do skonkretyzowania następujących celów koncepcji:

---

[28] Rozważania dotyczące charakterystyki tej koncepcji, jej celów oraz roli nauczyciela jako facylitatora w procesie jej realizacji – zob. G. Kapica *Dziecięca enigmistyka…*, *op. cit.*, s. 167-182.

[29] cyt. za: J. Bonar, *Rozwijanie twórczości…*, *op. cit.*, s. 124.

[30] K.J. Szmidt, *Pedagogika twórczości*, GWP ‚Sopot 2013, s. 461.

1. Tworzenie warunków do rozwijania u dzieci twórczej aktywności poprzez pobudzanie, wspieranie i stymulowanie zdolności myślenia twórczego oraz dyspozycji emocjonalno-motywacyjnych i działaniowych. Kształtowanie twórczego stylu życia, a także przygotowanie ich do realizacji całożyciowej orientacji twórczej. Wspomaganie tą drogą wielostronnego oraz harmonijnego rozwoju osobowości dzieci.
2. Stwarzanie warunków do zaspokajania u dzieci wyjątkowej ciekawości poznawczej, naturalnego potencjału twórczego, a także podstawowych potrzeb psychicznych: aktywności, samorealizacji, zabawy, uznania, szacunku czy piękna. Wspieranie kreatywności poprzez aktywizowanie wewnętrznej motywacji do działań twórczych (zaangażowanie, wytrwałość).
3. Wzbogacenie procesu wczesnej edukacji poprzez wprowadzenie czynności enigmistycznych jako czynnika intensyfikującego ten proces oraz aktywizującego uczestniczących w nim uczniów.
4. Indywidualizowanie pracy dzieci, odchodzenie od unifikacji zadań poprzez kontakt z zagadkami o różnym stopniu trudności, dostosowanymi do ich potrzeb oraz możliwości. Przewaga zróżnicowanej pracy indywidualnej nad innymi formami działań – w parach, zespołowo czy zbiorowo.
5. Optymalizacja procesu kształtowania kluczowych kompetencji szkolnych, głównie językowej i matematycznej. Preferowanie zagadek, których treścią są konkretne zagadnienia programowe z zakresu edukacji polonistycznej i matematycznej.
6. Zapoczątkowanie u dzieci – poprzez obcowanie z zagadkami – procesu opanowania, w stopniu elementarnym – kompetencji enigmistycznych. Stymulowanie dziecięcych działań w celu stopniowego przekształcania ich w zainteresowania oraz zamiłowania szaradziarskie.

Zaprojektowana przez nas koncepcja zmierza w kierunku systematycznego stymulowania zdolności twórczych jest propozycją, która aktywizuje obydwa podmioty w niej występujące - zarówno dzieci, jak i pracujących z nimi dorosłych. W odniesieniu do dzieci – są to czynności enigmistyczne o twórczym charakterze, które są tu zarówno celem, jak i środkiem działań pedagogicznych. Tak więc przewodnie idee leżące u podstaw naszej koncepcji zmierzają w stronę ośmielania dzieci do twórczego myślenia i działania, do wspierania budzących się sił twórczych oraz do umacniania w nich wiary we własne możliwości. Jednocześnie zastosowanie w koncepcji nowych metod, form i środków, z jakimi wiążą się rozrywki umysłowe, nadaje jej charakter oryginalny i innowacyjny.

Zaproponowaną przez nas enigmistyczną koncepcję, zgodnie z główną zasadą wychowania do twórczości traktujemy jako program pomocny w procesie tworzenia, jako że obejmuje on trzy główne ogniwa: inspirowanie (stymulowanie, ożywianie dziecięcych potencjalnych zdolności twórczych), usuwanie barier i przeszkód hamujących twórczą aktywność oraz rozwijanie wiedzy i umiejętności w twórczym myśleniu i działaniu[31]. W trakcie jej realizacji dostosowujemy ją do wieku i specyfiki psychiki dzieci – odbiorców i twórców zagadek oraz warunków, jakie stwarza wczesna edukacja w postaci kształcenia zintegrowanego.

---

[31] K.J. Szmidt, *Problem rywalizacji w procesie wspierania twórczości dzieci i młodzieży*, [w:] *Psychopedagogika działań twórczych* (red.) K.J. Szmidt, M. Modrzejewska-Świgulska, Impuls, Kraków 2005 2005, s. 459.

Propozycje nasze nie są czymś odosobnionym w procesie konstruowania programów w zakresie stymulowania dziecięcych zdolności twórczych na szczeblu przedszkola i klas początkowych. Stanowi więc egzemplifikację programu o charakterze alternatywnym w stosunku do kluczowych elementów tradycyjnego systemu wczesnej edukacji. Elementami nowymi są: pobudzanie dzieci do działań twórczych, rozwijanie ich twórczego myślenia i działania, twórczej wyobraźni, a także sfery emocjonalno-motywacyjnej i działaniowej w postaci wytrwałości, pokonywania przeszkód i dążenia do autokreacji i twórczego stylu życia.

Praca z rozrywkami umysłowymi jako problemami dywergencyjnymi ma na celu generowanie wielu pomysłów zagadek, także różnorodnych jakościowo (płynność i giętkość myślenia), wytworów niezwykłych, niepowtarzalnych (oryginalność myślenia) oraz podejmowanie czynności ulepszających, doskonalących tworzone zamysły. Ponadto nastawiona jest na kształtowanie sfery emocjonalno-motywacyjnej i działaniowej dzieci, ze szczególnym uwzględnieniem przeżywania w procesie twórczym pozytywnych stanów uczuciowych.

Tak więc czynności enigmistyczne występujące w koncepcji podniesione zostały do rangi bodźców intensyfikujących skuteczność zabiegów dydaktycznych, prowadzących do ukształtowania u uczniów wyższego poziomu myślenia twórczego, ze szczególnym uwzględnieniem jego płynności, giętkości i oryginalności, a także wyrobienia cech twórczych.

Na podstawie badań J. Bonar dotyczących doboru zadań w edukacji wczesnoszkolnej możemy stwierdzić, że zdecydowanie dominują zadania zamknięte. Natomiast zadań otwartych, wspierających twórczą postawę uczniów, wymagających aktywności opartej na myśleniu dywergencyjnym i wyobraźni twórczej stwierdzono zaledwie 3,0%! Wciąż jeszcze zajmują one zbyt mało miejsca w materiałach dydaktycznych w klasach początkowych. Jedynie 25,0% spośród wszystkich zadań wymaga od uczniów czegoś więcej niż tylko odtworzenie zdobytych wcześniej wiadomości[32].

Lukę tę z powodzeniem mogłyby wypełnić rozrywki umysłowe, pod warunkiem, że zostaną odpowiednio skonstruowane, dostosowane do możliwości uczniów, zintegrowane z tematyką opracowywaną podczas zajęć, a także że znajdą się sugestie, a nawet polecenia związane z ich samodzielnym konstruowaniem. W tego rodzaju procesie dominującą czynnością jest zmaganie się twórcy z materią językową, a więc aktywny stosunek do języka jako tworzywa zagadek, czyli mobilność językowa, przejawiająca się w zdolności do sprawnego generowania pomysłów.

Nie mniej ważnym argumentem optującym za wprowadzeniem do procesu wczesnej edukacji powyższego czynnika stymulującego było dążenie do uatrakcyjnienia pracy uczniów, nadawanie jej cech ludycznych, dostarczających zadowolenia oraz radości z osiąganych sukcesów. „Twórczość jest pojednaniem pracy i zabawy (homo faber i homo ludens). Dzięki twórczości praca przestaje być ciężkim trudem, a staje się sposobem na życie, jego sensem i źródłem zaangażowania. Zabawa przestaje być standaryzowaną rozrywką, stając się naszą ekspresją”[33].

Wszystkie te cechy oraz walory dziecięcej enigmistyki stają się czynnikami przyczyniającymi się do wielokierunkowego oraz harmonijnego rozwoju osobowości „małych szaradzi-

[32] J. Bonar, *Rozwijanie twórczości…*, *op. cit*., s. 340.

[33] B. Suchodolski, cyt. za: K.J. Szmidt, *Problem rywalizacji...*, *op. cit*., s. 236.

stów". Pozwalają zbliżyć się do ideału twórczego ucznia, jaki proponuje R. Schulz: „Powinien to być „uczeń samodzielny, podejmujący i pomyślnie realizujący różnorodne, nowe i złożone zadania edukacyjne, sprzyjające rozwojowi jego osobowości"[34].

Zaprojektowana przez nas koncepcja zmierza w kierunku systematycznego stymulowania zdolności twórczych jest propozycją, która aktywizuje obydwa podmioty w niej występujące - zarówno dzieci, jak i pracujących z nimi dorosłych. W odniesieniu do dzieci – są to czynności enigmistyczne o twórczym charakterze, które są tu zarówno celem, jak i środkiem działań pedagogicznych. Tak więc przewodnie idee leżące u podstaw naszej koncepcji zmierzają w stronę ośmielania dzieci do twórczego myślenia i działania, do wspierania budzących się sił twórczych oraz do umacniania w nich wiary we własne możliwości. Jednocześnie zastosowanie w koncepcji nowych metod, form i środków, z jakimi wiążą się rozrywki umysłowe, nadaje jej charakter oryginalny i innowacyjny.

Działania osób kierujących pracą dzieci nigdy nie powinny posiadać cech nadmiernego ingerowania w ich działania czy dominacji nad grupą. Mogą jedynie mieć charakter dyskretnych bodźców sterujących ich aktywnością i sposobem na uchronienie przed bezmyślnym i bezcelowym błądzeniem na drodze do rozwiązania problemu.

O efektywności prowadzonych zajęć decyduje więc pomysłowość nauczyciela – trenera, elastyczność i refleksyjność w podejściu do grupy i pojedynczych uczestników, nie mówiąc o innowacyjności, czyli ciągłym modernizowaniu stosowanych metod oraz organizacji działań. Powinny one uwzględniać także inne niewymienione tu aspekty funkcji facylitacyjnej, takie jak pomoc dzieciom w spojrzeniu na rozwiązywane problemy z innej strony, wdrażanie ich do dokonywania głębszej analizy kolejnych etapów swojej pracy, by nie spieszyły się z jej kończeniem, do oceny nie tylko samego celu, ale i wykorzystanych dróg dochodzenia do ostatecznego rozwiązania zagadki. Ponadto nieocenionym pomysłem stosowanym w codziennej pracy z dziećmi jest pobudzanie u nich twórczej wyobraźni, poprzez inicjowanie np. w toku przerw różnorodnych zabaw umożliwiających wykonywanie czynności wiązania, łączenia różnych elementów i tworzenia nowych oryginalnych całości.

Reasumując można stwierdzić, że sukcesy nauczycieli-trenerów w ich działaniach zależą od tego czy systematycznie i starannie diagnozują postępy dzieci w rozwoju ich kompetencji enigmistycznych, czy odpowiednio uwzględniają wpływy warunków zewnętrznych oraz czy dbają o przychylną atmosferę emocjonalną stymulującą twórcze zdolności powierzonych im wychowanków.

Projekt koncepcji, jako otwarty, wymaga dalszych pogłębionych refleksji oraz modyfikacji. Oczekuje na twórczych pedagogów oraz miłośników i pasjonatów szaradziarstwa w jednej osobie.

II. Dzieci jako refleksyjni odbiorcy i świadomi twórcy zagadek.

Analizując wyniki badań pozyskanych z drugiego źródła, czyli z trzech kolejnych prac magisterskich przygotowanych w Uniwersytecie Opolskim pod kierunkiem piszącej te słowa[35]

---

[34] cyt. za: K.J. Szmidt, *Pedagogika twórczości…*, *op. cit.*, s. 245.

[35] I. Błędowska, *Edukacyjne wartości rozrywek umysłowych w opinii uczniów oraz nauczycieli klas początkowych*, 2003; G. Goldman, *Edukacyjne wartości rozrywek umysłowych w opinii uczniów oraz nauczycieli klas*

postanowiliśmy, że cytować będziemy tylko te wypowiedzi, które nie pojawiły się w pierwszym badaniu przeprowadzonym za pośrednictwem „Gazety Wyborczej" (zob. część I publikacji) Chodziło głównie o to, by nie powielać ich, a jednocześnie wyłuskać z ogromu cytatów pochodzących od 287 uczniów te najciekawsze, najoryginalniejsze oraz najdojrzalsze.

Oto ich prezentacja.

Rozpoczynamy od ukazania danych odzwierciedlających stosunek emocjonalny dzieci do zagadek, a więc czy lubią je rozwiązywać. Odsetek pozytywnych odpowiedzi sięgnął aż 92,7% (w tym 96,0% dziewczynek i 89,1% chłopców), a tylko 7,3% było odmiennego zdania (w tym 4,0% dziewczynek i 10,9% chłopców).

Największymi miłośnikami zagadek są uczniowie ze środowiska wiejskiego (95,9%), a najmniej jest ich w średnim mieście – 89,7% . Okazuje się, że od lat nie zmalała liczba dzieci tak chętnie sięgających po rozrywki umysłowe[36].

Z zagadnieniem tym bezpośrednio wiązał się problem ewentualnego doznawania przez uczniów przyjemności w kontaktach z zagadkami (tabela 1).

Przystępując do badań nie wątpiliśmy, że większość dzieci potwierdzi swe „zagadkowe" preferencje. Odsetek tych uczniów wyniósł 98,2, przy 5,9% niedoznających żadnych emocji i przeżyć.

Tabela 1. Przeżycia towarzyszące uczniom w kontaktach z zagadkami*)

Lp.	Kategorie odpowiedzi	Dziewczynki		Chłopcy		Wielkie miasto		Średnie miasto		Wieś		Ogółem	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1.	Radość, przyjemność	95	63,3	75	54,7	56	60,9	51	52,6	63	64,3	170	59,2
2.	Wartościowe spędzanie czasu	55	36,6	55	40,1	36	39,1	46	47,4	28	28,6	110	38,3
3.	Relaks, odprężenie	13	8,7	7	55,1	8	8,7	9	9,3	3	3,1	20	7,0
4.	Żadne, obojętność	3	2,0	14	10,2	7	7,6	4	4,1	6	6,1	17	5,9
5.	Brak odpowiedzi	7	4,7	17	12,4	8	8,7	7	7,2	9	9,2	24	8,4

*) Uczniowie podawali po kilka odpowiedzi; Źródło: obliczenia własne na podstawie analizy wyników sondażu diagnostycznego.

Spośród niezwykle bogatego zestawu wypowiedzi wybraliśmy następujące:

„Lubię poznawać nieznane";

„Zagadki to moje hobby";

początkowych, 2003; I. Lenczyk, *Edukacyjne wartości rozrywek umysłowych w opinii uczniów oraz nauczycieli klas początkowych*, 2003.

[36] zob. m. in. S. Aleksandrzak, *Niektóre zagadnienia czytelnictwa dzieci w świetle ich własnych wypowiedzi*, „Ruch Pedagogiczny" 1964, nr 2, s. 86; I. Konopnicka, *Czasopisma dziecięce w edukacji wczesnoszkolnej*, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2006, s. 101 i nast.

„Zagadki poprawiają mi humor”;

„Bo to świetna rozrywka i zabawa”;

„Można kombinować i miło spędzić czas”;

„Mogę pożytecznie spędzić czas zamiast oglądać TV i siedzieć przed komputerem”;

„Zapominam o kłopotach, które mnie dręczą”;

„ Lubię zagadki, bo odrywają mnie od telewizora”;

„Zagadki powodują, że się czuję rozluźniona, odprężona i wypoczęta”;

„Założyłem zeszyt, w którym rozwiązuje i układam zagadki i rebusy”;

„Nie marnuję wolnego czasu, dobrze się bawię i uczę”;

Wśród odpowiedzi negatywnych dominowały takie oto:

„Zagadki są nudne; „Nie lubię zagadek, męczą mnie”;

„Nie lubię myśleć”; „Nie umiem rozwiązywać”;

„Są za trudne, więc nawet ich nie oglądam”; „Nie mam czasu”.

Są to jednak nieliczne opinie, pochodzące prawdopodobnie od dzieci, którym nie dane było zetknąć się z tego typu zadaniami.

Jednym z głównych warunków osiągania przez uczniów pożądanych wyników w procesie uczenia się jest ich świadomy i czynny udział w tym procesie. Dlatego tak ważnym czynnikiem decydującym o jego efektywności jest wywoływanie aktywności oraz stałe jej podtrzymywanie.

Przypuszczenie to w znacznym stopniu potwierdzają wyniki ankietowania. Pozwalają one stwierdzić, że zdecydowana większość uczniów pracuje samodzielnie nad zagadkami (67,2%). Tylko co czwarty korzysta z pomocy innych osób – matki, ojca czy starszego rodzeństwa (18,5%), rzadziej kolegów i koleżanek (5,3%), a najrzadziej – nauczyciela (4,8%).

Wiele wypowiedzi wskazuje na to, że dzieci oczekują raczej dyskretnej, doraźnej, czyli cząstkowej pomocy ze strony innych osób, a nie otwartej podpowiedzi. Dochodząc do rozwiązanie chcą mieć pewność, że sami odnieśli sukces. Np.

„Mama mi trochę podpowiada”;

„Tylko w najtrudniejszych miejscach pomagają mi rodzice, bo czegoś nie rozumiem”; „Czasem ktoś mi podpowiada, ale po kilku radach dalej rozwiązuję sam”;

„Siostra mi mówi żebym się bardziej namyśliła, a potem już robię wszystko sama”;

„Czasem proszę panią, ale nigdy nie mówi mi rozwiązania, tylko trochę mnie naprowadza”.

Kolejne wypowiedzi odzwierciedlają wyraźne tendencje uczniów do samodzielności.

„Rozwiązuję sam, bo tylko wtedy odczuwam satysfakcję”;

„Rozwiązuję samodzielnie, bo lubię «główkować»”;

„Prosiłem o pomoc tatę, kiedy byłem mały”;

„Rozwiązuję samodzielnie, bo już umiem sobie poradzić z takimi problemami";

„Czasem sięgam do encyklopedii".

Tak więc wielu uczniów woli pracować oddzielnie, jako że motywacja towarzysząca obcowaniu z zagadkami sprawia, że w naturalny sposób stają się one ich własnym problemem. I choć jej rozwiązanie to raczej drobny sukces, to jednak budzi w każdym dziecku radość, optymizm i wiarę we własne siły.

Powyższe wypowiedzi potraktowaliśmy jako pomost do kolejnego zagadnienia, którym jest siła woli, towarzysząca dzieciom w kontaktach z zagadkami, czyli chęć dążenia do pełnego ich rozwiązania.

Wielu uczniów, z wielkim przekonaniem, poinformowało nas, że zawsze pragną dotrzeć do końcowego rozwiązania zagadki, co świadczy o ich autentycznej determinacji w dochodzeniu do stawianych przed nimi celów, a nawet pojawiającej się u nich dojrzałości w osiąganiu sukcesów.

Potwierdzeniem tej tezy były następujące dziecięce zapewnienia:

„Bo nigdy się nie poddaję, bo jestem ciekawski";

„Bo lubię iść na całość";

„Bo nie lubię przegrywać";

„Lubię zagadki i do końca główkuję";

„Tak długo próbuję, aż mi się uda rozwiązać";

„Bo jestem uparta i nigdy się nie poddaję";

„Mam mocny charakter i zawsze kończę to, co zaczęłam";

„Zawsze wszystko kończę, jestem zawzięty i dążę do końca";

„Rozwiązuję do końca, bo koniec jest najciekawszy";

„Nigdy nie przestanę interesować się zagadkami";

„Znaleźć rozwiązanie to największa frajda".

W taki oto sposób uczniowie wyrazili wiarę w swoje możliwości, w poczucie własnej mocy i rozwoju, potwierdzili także, że w dużym stopniu opanowały już umiejętność świadomego osiągania celów. Są jednocześnie świadomi, że zdobycie sukcesu najczęściej wiąże się z wysiłkiem, cierpliwością, wytrwałością, siłą woli, a nawet samozaparciem, co wyartykułowali w swych opiniach. Są to niewątpliwie oznaki charakterystyczne dla samodoskonalenia i perfekcyjności oraz wysokich aspiracji.

Jak już wielokrotnie podkreślaliśmy szczególnie wartościowym procesem w zakresie enigmistyki jest konstruowanie zagadek. Praca ta staje się aktem pracy twórczej. Jak tego rodzaju aktywność przedstawia się w odniesieniu do badanych uczniów – informują następujące dane: 63,4% pochwaliło się, że chęć ułożenia zagadki zakończyła się sukcesem; 33,5% nie podołało takim próbom, po czym zaprzestali dalszej pracy nad zagadką; 3,1% nie udzieliło odpowiedzi. Bardziej wytrwałe w dochodzeniu do sukcesu okazały się dziewczynki – 66,7%, mniej cierpliwi – chłopcy – 59,9%.

O wiele więcej ważnych informacji na ten temat zawierają dziecięce wypowiedzi ukazujące stosunek do tego rodzaju działań.

„Układam zagadki, bo chcę sprawdzić jaki mam umysł";

„Bo to fajne zajęcie";

„Układam zagadki, bo wiem, że umiem to robić";

„Zacząłem układać, bo chciałem wiedzieć jak to jest być autorem zagadek";

„Bo to jest ciekawe i niezwykłe zajęcie";

„Układam, bo lubię się nimi chwalić";

„Bo to jest bardzo interesujące zajęcie".

Równie dużo dowiadujemy o stosunku do tworzenia zagadek od uczniów, którzy nie doświadczyli takiego sukcesu. Wyznali:

„Jeszcze się nie nauczyłam";

„Bo nie mam wyobraźni";

„Bo to jest za trudne";

„Za dużo roboty";

„Nie mam żadnych pomysłów";

„Bo lubię jedynie rozwiązywać zagadki";

„Bo nie mam takiej potrzeby";

„Próbowałem, ale mi nie wychodzi".

Prezentując dane należy dodać, że w edukacji wczesnoszkolnej konstruowanie zagadek nie jest tak częstą i szeroko propagowaną czynnością jak ich rozwiązywanie. Dzieci nie są zachęcane do tego rodzaju pracy twórczej, rzadko czynią to nauczyciele, a bardzo rzadko lub wcale – rodzice. Wiąże się to z brakiem orientacji dorosłych w zakresie podstawowych zasad generowania pomysłów zagadek, które powinny zostać przekazane dzieciom. Niektórzy nauczyciele po prostu żałują czasu na takie, ich zdaniem, mało wartościowe „zabawy". Nie są świadomi wielu walorów, jakie posiada tego typu „gimnastyka umysłu".

Proponujemy zatem, by jednym ze sposobów rozwijania tą drogą zainteresowań oraz zamiłowań stały się enigmistyczne treningi kreatywności prowadzone poza zajęciami szkolnymi przez znawców tej sztuki, np. w świetlicy szkolnej, na zajęciach pozalekcyjnych i pozaszkolnych, w czytelni albo bibliotece, w klubach środowiskowych czy też w terenowych stowarzyszeniach, na wzór dorosłych szaradzistów w nich zrzeszonych.

Wiele satysfakcji wzbudziły w nas wyniki badań odsłaniające rodzaje uczuć, jakie pojawiają się u małych szaradzistów w osiąganiu sukcesów podczas obcowania z zagadkami. Ich wypowiedzi, często bardzo dojrzałe, korespondują z oznakami motywacji hubrystycznej. Wyrażają pozytywny stosunek do samych siebie, do swoich możliwości.

Oto niektóre sformułowania uczniów wyrażające takie stany uczuciowe jak duma, satysfakcja, euforia, szczęście, mobilizacja i zachęta do dalszych działań:

„Jestem dumna i szczęśliwa, że udało mi się ułożyć zagadkę";

„Jestem wesoła i radosna, bo wiem, że umiem to robić";

„Czuję przyjemność i dumę";

„Zagadki dają mi szczęście";

„Jestem zadowolony z samego siebie";

„Czuję, że umiem coś więcej";

„Cieszę z tego, co dokonałem i chwalę się kolegom";

„Jestem po prostu w szoku, i zaraz się tym chwalę mamie";

„Czuję się bardzo lekko, bo odniosłam sukces";

„Jestem szczęśliwy i zadowolony i zaraz ciągnie mnie do nowych zagadek".

Niezwykle interesujące – z punktu widzenia dydaktycznego – były dla nas opinie uczniów stwierdzające przydatność zagadek we wspieraniu w nauce szkolnej. Także i to zagadnienie dostarczyło nam bardzo wiele dowodów potwierdzających liczne edukacyjne walory tkwiące w rozwiązywaniu oraz konstruowaniu zagadek. Aż 92,3% dzieci potwierdziło, że czynności te są użyteczną formą kształtowania ich osobowości oraz pomocą w procesie uczenia się. I to w obrębie większości obszarów edukacji, a szczególnie w polonistycznej i matematycznej:

„Przez zagadki poszerza się nasza wiedza o świecie";

„Dzieci więcej myślą, poznają nowe wyrazy i utrwalają pisownię";

„Przez zagadki więcej umiem, nauka łatwiej wchodzi mi do głowy i mogę się dużo dowiedzieć";

„Zagadki rozwijają naszą pamięć i myślenie";

„Pracując z zagadkami staję się mądrzejszy i lepiej się uczę";

„Zagadki uczą myśleć i zapamiętywać";

„Rozwiązywanie zagadek to wysiłek dla umysłu";

„Poprzez zagadki dużo się dowiadujemy, uczymy się rozwiązywać wiele problemów";

„Bo wiemy więcej niż trzeba".

A oto kolejne opinie nawiązujące głównie do edukacji polonistycznej i matematycznej:

„Przez zagadki dzieci uczą się czytać i pisać, poszerzają wyobraźnię i sprawdzają swoje wiadomości";

„Zagadki uczą ortografii, historii i matematyki";

„W zagadkach nie można robić błędów, trzeba kontrolować pisownię";

„W zagadkach ważna jest ortografia, bo się nie rozwiąże zagadki”;

„W zagadkach matematycznych musimy liczyć bez błędów”;

„Zagadki ułatwiają zapamiętywanie rzeczy związanych ze szkołą, bo wtedy informacje kodują się w naszych umysłach”;

„Wiem, że dużo umiem i czuję się dobrą uczennicą, która da sobie radę na każdym sprawdzianie”.

Dokonana wyżej analiza danych wskazuje, że młodsi uczniowie wyraźnie odczuwają kształcące wartości zagadek, że są świadomi korzyści płynących z obcowania z nimi, choć nie zawsze potrafią w pełni zwerbalizować swych odczuć, stąd braki w odpowiedziach.

W uczniowskich opiniach, choć nie zostały one sformułowane językiem pedagogicznym, dostrzegamy odniesienia do wielu elementów procesu edukacji, takich jak: stymulowanie postawy badawczej i twórczej, wysiłku umysłowego, utrwalanie wiadomości, samodzielność w zdobywaniu wiedzy, doskonalenie umiejętności posługiwania się nią w innych sytuacjach, wiązanie nowych wiadomości z przyswojonymi wcześniej, kształtowanie kluczowych umiejętności i nawyków oraz kompetencji, samokontrola i samoocena, przygotowanie do samodzielnego uczenia się, a nawet wdrażanie do pożądanych form zachowania. Nie brakowało też akcentów odwołujących się do rozwijania sfery emocjonalno-motywacyjnej i działaniowej.

W celu zaktualizowania opinii uczniów na temat zagadek przeprowadziliśmy dodatkowy, trzeci sondaż wiosną 2023 roku, którym objętych zostało 133 uczniów.

Jak już informowaliśmy analiza wyników tych badań oparta została na danych dotyczących wieku uczniów, a tym samym klasy, do której uczęszczali (kl. III – 73, klasa IV– 60 uczniów). Porównaliśmy je z wynikami uzyskanymi przez dzieci z trzech środowisk – wielkiego i średniego miasta oraz wsi (tabele 1-8). Części danych nie umieściliśmy jednak w tabelach, gdyż wiele z nich było zbyt ubogich, zdawkowych, emocjonalnie obojętnych, bez bogatszych uzasadnień, nie mówiąc o ich braku.

Należy sądzić, że przyczyną tego zjawiska może być fakt nieuczestniczenia tych uczniów w eksperymencie dydaktycznym, tak jak to miało miejsce w roku szkolnym 2002/2003. Nie mieli zatem okazji, by na dobre wejść w świat prawdziwego szaradziarstwa i poznać atrakcyjność zagadek. Niewykluczone też, że lakoniczność opinii oznacza tendencję do malejącego zainteresowania współczesnych dzieci rozrywkami umysłowymi z racji nieograniczonego wręcz dostępu do takich urządzeń technicznych, jak telefony komórkowe, smartfony oraz Internet. Ponadto nie można wykluczyć też niezbyt częstego wykorzystywania zagadek przez nauczycieli w procesie edukacji.

Przystępując do analizy uzyskanych wyników badań z roku 2023, stwierdzamy, że dostrzeżona wyżej tendencja dotycząca spadku zainteresowania dzieci zagadkami potwierdza się. W wypowiedziach wyczuliśmy jakby obojętność w stosunku do ich rozwiązywania oraz konstruowania.

I choć w pierwszym pytaniu o akceptację zagadek większość z nich opowiedziała się pozytywnie (76,7%), to odpowiedzi na kolejne okazały się bardzo krótkie i zdawkowe.

Spośród pozytywnych wypowiedzi wybraliśmy następujące:

„Tak, bo to jest zabawa, która uczy”;

„Lubię się zastanawiać”;

„Bo zagadki uczą być mądrym i fajnym Polakiem”;

„Lubię wypatrywać wyrazy”;

„Tak, bo naładowują umysł”;

„Wolę, gdy wszystko jest jasne”;

„Lubię, ale nie jestem fanem”;

„Lubię, bo jestem ciekawa co z nich wyniknie” – wypowiedź świadcząca o ciekawości poznawczej uczennicy, a kolejna brzmi jak instrukcja dotycząca pracy z zagadką: „Najpierw staram się przeczytać po dwa razy i zbieram wszystkie informacje i wtedy rozwiązuję”.

Niektóre z nielicznych odpowiedzi negatywnych brzmiały następująco:

„Nie lubię, bo działają mi na nerwy”;

„Nie lubię tracić czasu na zagadki, nawet jeżeli są proste, to nadal nie”;

„Nie przepadam za nimi, bo się przy nich denerwuję”.

Można przypuszczać, że prowadzony odpowiednio trening zmieniłby stosunek tych uczniów do rozrywek umysłowych.

Wypowiedzi uczniów dotyczące samodzielności w kontaktach z zagadkami wskazują na obniżanie się jej poziomu w porównaniu z poprzednimi badaniami.

Najmniej pozytywnych odpowiedzi uzyskaliśmy na pytanie o samodzielność w ułożeniu zagadki, bo tylko 56,4%. Dzieje się tak prawdopodobnie dlatego, o czym pisaliśmy już wyżej, że dzieci nie są zachęcane do tego rodzaju działań enigmistycznych. Wyjątkiem są dwie wypowiedzi czwartoklasistów;

„Kilka razy ułożyłem zagadkę dla siostry, bo mi się nudziło”;

„...bo mój brat lubi zagadki, to mu robię, już parę rebusów ułożyłam”.

Wielu uczniów w opiniach dało wyraz swej orientacji co do trudności działań związanych z kreowaniem zagadek. Ujmowali to w następujący sposób:

„To jest zadanie bardzo skomplikowane’;

„Ciężko wymyśleć zagadkę, bo musi być dobrze przemyślana”;

„Sama nie umiem ułożyć, bo to trudne i złożone zadanie”.

Powyższe stwierdzenia świadczą o tym, że niektóre dzieci posiadają już wiedzę o procesie twórczym i jego złożoności oraz o konieczności włożenia wysiłku w celu stworzenia dzieła. Prawdopodobnie podejmowały już próby w tym zakresie.

Powyższe opinie to sygnały świadczące o tym, że dzieci raczej nie są systematycznie wdrażane do wysiłku umysłowego, do koncentrowania swej uwagi nad zadaniem i dążeniem do sukcesu w jego rozwiązaniu. Stąd trochę lekceważący stosunek do „zagadkowych” problemów i traktowanie ich jako zadań mało ciekawych, niezbyt interesujących. Powtórzmy to raz jeszcze: prawdopodobnie nikt tych dzieci nigdy nie próbował wprowadzić w magiczny świat szaradziarstwa.

Rozczarowały nas wypowiedzi dzieci określające stan ich doznań emocjonalnych pojawiających się w trakcie rozwiązywania bądź układania rozrywek umysłowych. Były one z reguły lakoniczne, zdawkowe, mało zróżnicowane jako określenia dotyczące uczuć (przede wszystkim: radość, zadowolenie – aż 59,6%, a duma, sukces i wygrana – tylko po ok 6,5%. Być może jedynym usprawiedliwieniem może tu być dość ubogi jeszcze w tym wieku zasób słownictwa uczniów odzwierciedlającego ich stany emocjonalne

Poniżej przytaczamy najrzadziej cytowane wypowiedzi pozytywne:

„Gdy rozwiążę, to jestem szczęśliwa, że coś odnalazłam";

„Czuję się fajnie, że umiałam ułożyć zagadkę";

„Przeżywam dużą dumę z siebie, bo rozwiązanie zagadek potrzebuje dużego wkładu pracy";

„Przeżywam ulgę i spokój";

„Cieszę się i krzyczę „hurra";

„Jak rozwiąże zagadkę, to czuję ulgę, bo zwykle mam jej dość".

Interesujące i ważne z dydaktycznego punktu widzenia okazało się niewątpliwie pytanie związane z częstotliwością stosowania zagadek w klasie. Sądzimy, że uczniowie kończący klasę III, zgodnie ze swym wyczuciem i doświadczeniem, są już zdolni do udzielenia w miarę obiektywnej oraz wiarygodnej odpowiedzi. Nie sądzimy zatem, by uzyskane wyniki znacząco obiegały od rzeczywistości.

Jak wskazują dane w tabeli 2 (źródło jak w tabeli nr 1) najczęściej wybieraną kategorią odpowiedzi było określenie „czasem" (31,1%). Zdecydowanie niesatysfakcjonującą nas odpowiedzią jest termin „często" (tylko 19,6%). Można sądzić, że uczniowie na co dzień po prostu nie uświadamiają sobie występowania enigmistycznych czynności, gdyż w toku zajęć zagadka bywa jedynie nic nieznaczącym epizodem. W sposób mechaniczny dążą do jej rozwiązania, gdy napotkają jakąś w zeszytach ćwiczeń. Nie wysilają się zbytnio, gdyż z reguły jest ona dla nich za łatwa, banalna i nieskomplikowana, a więc niewarta wysiłku. Nie mają jednocześnie okazji, by zetknąć się z poleceniem dotyczącym ułożenia zagadki, więc nie jest im dane pochylić się nad wymagającym zadaniem i poczuć smak wysiłku i pokonania trudności. Nie może zatem dziwić fakt, że tak wielu uczniów lekceważąco odnosi się do zagadek i w obcowaniu z nimi nie odczuwa prawie żadnych pozytywnych stanów emocjonalnych.

Tabela 2. Częstotliwość pracy z zagadkami w klasie

Lp.	Kategorie odpowiedzi	Klasa III		Klasa IV		Ogółem	
		N	%	N	%	N	%
1.	Często	23	31,5	3	5,0	26	19,6
2.	Czasem	38	52,1	30	50,0	68	51,1
3.	Bardzo rzadko	7	9,6	17	28,3	24	18,0
4.	Wcale	3	4,1	6	10,0	9	6,8
5.	Brak odpowiedzi	2	2,7	4	6,7	6	4,5
Razem		73	100,0	60	100,0	133	100,0

Usatysfakcjonowały nas natomiast ich opinie na temat wpływu „zagadkowych" problemów na proces dziecięcego uczenia się. Odsetek pozytywnych wypowiedzi (85,7%) może cieszyć, co oznacza, że wyczuwają i umieją, swym dziecięcym językiem określić ich edukacyjne walory. Być może na co dzień próbują z nich korzystać.

Spośród dużej liczby odpowiedzi wybraliśmy najbardziej interesujące i wyjątkowo celnie oddające analizowane tu zagadnienie.

„Zagadki pomagają myśleć w teście i kartkówce";

„Bo mamy coraz więcej wyobraźni";

„Gdy rozwiązujesz zagadkę to musisz się skupić i wtedy ćwiczysz swój umysł";

„Bo rozwijamy myślenie i wtedy jesteśmy pomysłowi";

„Bo zagadki pomagają szukać różnych rozwiązań";

„Pomagają rozwinąć domyślność";

„Bo główka pracuje";

„Bo przy zagadkach trzeba myśleć";

„Bo wtedy dzieci uczą się samodzielności";

„Tak, dlatego, że niektóre zagadki są na rozum";

„Bo potem dzieci nie mają problemów w nauce";

„Tak, dlatego, że dzieci próbują swoich sił, żeby rozwiązać zagadkę, a jak im się uda, to chcą coraz więcej i więcej i w ten sposób dużo się uczą";

„Moim zdaniem zagadki dają wiedzę".

8. Próba syntezy

Zaprezentowana przez nas dydaktyczna koncepcja stymulowania zdolności twórczych dzieci wychodzi więc naprzeciw wielu ideom lansowanym przez nowoczesną pedagogikę. Do czołowych należy przede wszystkim stymulowanie rozwoju kreatywności, ale i postulat związany z podmiotowością ucznia oraz jego prawem do indywidualności, odmienności oraz niepowtarzalności („Nie ma podmiotowości bez twórczości, nie ma twórczości bez podmiotowości"). Nawiązuje także do nowej roli nauczyciela – wychowawcy jako przewodnika, facylitatora, jako osoby kreującej, wspierającej i urzeczywistniającej wielostronny i harmonijny rozwój dziecięcej osobowości.

Uczniowie obcujący z zagadkami, dążąc do kreatywności i perfekcji, podejmują coraz ambitniejsze zadania, bowiem towarzyszące tym czynnościom pozytywne emocje mobilizują do jeszcze większego wysiłku, mają znaczenie energetyzujące. Doznają satysfakcji płynącej z ukończenia pracy, z poczucia posiadanych kompetencji, z potwierdzenia własnej efektywności. Zatem kształtowanie kompetencji enigmistycznych może stać się czynnikiem zwiększającym u uczniów potrzebę osiągnięć, a co za tym idzie – jedną z form zaspokajania potrzeby samorealizacji, akceptacji, uznania oraz odnoszenia sukcesów. Emocje ułatwiają reali-

zację twórczych zamierzeń jednostki, są bowiem czynnikiem silnie podwyższającym energię działania. Wzmacniając system motywacyjny oddziałują prokreatywnie[37].

I wreszcie – co szczególnie chcemy wyeksponować poprzez tę publikację – to rozwijanie kompetencji enigmistycznych u dzieci traktujemy jako w a r t o ś c i o w y i e f e k t y w n y s p o s ó b w s p o m a g a n i a i p r z y s p i e s z a n i a rozwoju językowego uczniów na etapie nauki szkolnej, a nawet przedszkolnej edukacji. Powinniśmy dostrzegać w tych czynnościach wiele sposobów skutecznie stymulujących ich twórczy, niepowtarzalny stosunek do języka jako środka przekazywania informacji oraz ekspresji werbalnej n i e k o n i e c z n i e w f o r m i e l i t e r a c k i e j. Poszerza on i wzbogaca zakres działań możliwych do wykorzystania w codziennej edukacji językowej na wszystkich szczeblach kształcenia. Stawiane dzieciom zadania o otwartej strukturze problemowej – a taką właśnie postać przybierają próby konstruowania rozrywek umysłowych – w odpowiednio zaaranżowanych sytuacjach dydaktycznych, wzmacniają ich aktywną i kreatywną postawę wobec języka. Pozwalają też uświadomić im fakt, że zagadka jako dzieło powstałe w wyniku zmagania się z werbalną materią, stanowi wprawdzie rezultat swobodnych przekształceń językowych o subiektywnym charakterze, niemniej jednak pociąga za sobą konieczność świadomego ich dostosowania do koncepcji nakreślonej na początku aktu twórczego.

Prowadzone badania diagnostyczne dotyczące poziomu dziecięcych kompetencji językowych, jak i procesu ich doskonalenia ukazują wciąż n i e w y k o r z y s t y w a n e o b s z a r y ich kreatywności językowej[38]. Proponujemy zatem, by zapełnić je właśnie rozwijaniem u uczniów kompetencji enigmistycznych.

W procesie doskonalenia sprawności językowej uprzywilejowane miejsce należy się tym metodom i formom pracy, które stymulują dzieci w kierunku twórczego opanowania i stosowania języka. Chodzi bowiem o stworzenie im warunków dla kształtowania postawy kreatywności w stosunku do tworzywa językowego, tak by mogły badać je, eksperymentować nim, a w efekcie – samodzielnie wykrywać jego funkcjonalne, strukturalne i znaczeniowe właściwości[39].

Jak wskazują wyniki badań nad twórczą aktywnością językową – dzieci są zdolne do produkowania interesujących wytworów, choć nie aspirują do tego, by odpowiadały one kryterium dzieła sztuki lub artyzmu. Jak podkreśla M. Przetacznik-Gierowska „Twórcza aktywność językowa jest po prostu dla dziecka radością działania, zabawą, przyjemnością wypływającą z odkrywania i przetwarzania wciąż nowych dziedzin rzeczywistości, z możliwości i realizacji samego siebie oraz ekspresji swoich stanów i własnych uczuć”[40].

Sformułowana przez nas konstatacja o zbieżności i równoważności dziecięcych kompetencji enigmistycznych z doskonaleniem kreatywności ukazuje jednocześnie możliwość wy-

---

[37] J. Kozielecki, Rozwiązywanie problemów, PZWS, Warszawa 1969, s. 174; A. Tokarz, *Emocje i ich stymulatory w przebiegu procesu twórczego*, [w:] *Stymulatory i inhibitory aktywności twórczej*, (red.) A. Tokarz, Wyd. UJ, Kraków 1999.

[38] np. E. Filipiak, *Konteksty rozwoju aktywności językowej dzieci w młodszym wieku szkolnym*, Wyd. Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2012.

[39] A. Brzezińska, M. Stasiakiewicz, *Wartości językowej twórczości dziecka*, „Życie Szkoły” 1980, nr 12, s. 682-685.

[40] cyt. za: J.K. Szmidt, *Pedagogika twórczości…*, *op. cit*., s. 173.

kraczania poza sferę intelektualną. Dotyczy to procesu kształtowania sfery emocjonalno-motywacyjnej i działaniowej uczniów, także ważnego obszaru edukacji, niestety nie zawsze dostrzeganego i docenianego.

Uczniowie, dążąc do perfekcji w obcowaniu z zagadkami, podejmują coraz ambitniejsze zadania, bowiem towarzyszące tym czynnościom pozytywne emocje mobilizują ich do jeszcze większego wysiłku, mają znaczenie energetyzujące. I tak, silniej doznają satysfakcji płynącej z ukończenia pracy, z poczucia posiadanych kompetencji, z potwierdzenia własnej efektywności. Zatem, kształtowanie kompetencji enigmistycznych może stać się czynnikiem zwiększającym u uczniów potrzebę osiągnięć, a co za tym idzie – jedną z form zaspokajania potrzeby samorealizacji, akceptacji, uznania oraz odnoszenia sukcesów. Emocje ułatwiają realizację twórczych zamierzeń jednostki, są bowiem czynnikiem silnie podwyższającym energię działania. Wzmacniając system motywacyjny oddziałują prokreatywnie.

Należy jeszcze dodać, że rozwijanie zainteresowań szaradziarskich to także jeden z atrakcyjnych sposobów wartościowego spędzania wolnego czasu, skutecznie sprzeciwiający się nasilającej się wciąż ekspansywności środków masowego przekazu – (Internetu, telefonii komórkowej) oraz bezkrytycznemu, mechanicznemu poddawaniu się wpływom kultury masowej o wątpliwej nieraz wartości edukacyjnej.

Co więcej – w dobie destabilizacji systemu uznawanych wartości – ściślejsze kontakty z rozrywkami umysłowymi mogą spowodować jednocześnie zmianę stosunku dziecka do wartości typu intelektualnego i stać się pomocą w uświadomieniu sobie faktu, że głównym celem w życiu człowieka nie musi być wyłącznie zdobywanie dóbr materialnych, bądź jałowe życie konsumenta zatopionego w wirtualnej otchłani. Warto bowiem nie tylko „mieć", ale także „umieć" i „móc" tworzyć i aktywnie działać. Przekształcanie się spontanicznej motywacji poznawczej w motywację świadomą, a także kształtowanie kreatywności i autorefleksji – to niewątpliwe sukcesy edukacyjne, które niesie z sobą obcowanie z zagadkami.

Konkluzje

Przedstawione przez nas rozważania na temat aktywności uczniów w dziedzinie enigmistyki pozwalają stwierdzić, że kontakt z zagadką to nie bezproduktywna, niewiele znacząca czynność, wyłącznie o charakterze zabawowym. Towarzyszy jej wysiłek przynoszący przyjemność, jaką nieustająco czerpiemy z eksperymentowania zawartym w niej materiałem językowym. Pojawiająca się jednocześnie motywacja hubrystyczna może być silnym motorem kreatywności, transgresji. Tezę tę potwierdzają liczne, wartościowe pomysły rozrywek umysłowych, które tworzą na co dzień mali adepci sztuki szaradziarskiej. Świadczą one o ich bogatym potencjale poznawczo-językowym, czego wyrazem jest zagadka, a więc „dzieło" oryginalne, będące niekonwencjonalną formą wypowiedzi, powstałe w wyniku swoistego doboru środków językowych. W ten sposób dochodzi u dziecka do wzbogacania oraz rozszerzania, dość ubogiego jeszcze w tym wieku repertuaru przejawów jego aktywności werbalnej.

Ponadto godne uwagi, a nawet podziwu, są liczne wypowiedzi dzieci ukazujące ich pozytywny stosunek do zagadek, do „delektowania się" nimi w trakcie bezpośrednich kontaktów.

Bibliografia

1. Aleksandrzak S., *Niektóre zagadnienia czytelnictwa dzieci w świetle ich własnych wypowiedzi*, „Ruch Pedagogiczny" 1964, nr 2.
2. Błędowska I., *Edukacyjne wartości rozrywek umysłowych w opinii uczniów oraz nauczycieli klas początkowych*, Praca magisterska, promotor G. Kapica, Uniwersytet Opolski 2003.
3. Bonar J., *Rozwijanie twórczości uczniów klas początkowych poprzez zadania dydaktyczne w toku kształcenia zintegrowanego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
4. Brzezińska A., Stasiakiewicz M., *Wartości językowej twórczości dziecka*, „Życie Szkoły" 1980, nr 12.
5. Filipiak E., *Aktywność językowa dzieci w wieku wczesnoszkolnym*, Wyd. WSP, Bydgoszcz 1996.
6. Filipiak E., *Konteksty rozwoju aktywności językowej dzieci w młodszym wieku szkolnym*, Wyd. Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2012.
7. Galińska D., *Zagadka jako metoda wszechstronnej stymulacji rozwoju poznawczego dziecka w procesie kształcenia przez nauczyciel*, [w:] *Kształcenie i doskonalenie nauczycieli w nowej rzeczywistości edukacyjnej*, (red.) B. Sitarska, Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 1999.
8. Goldman G., *Edukacyjne wartości rozrywek umysłowych w opinii uczniów oraz nauczycieli klas początkowych*, Praca magisterska, promotor G. Kapica, Uniwersytet Opolski 2003.
9. Grad J., *Zabawa – analiza pojęć i koncepcji*, „Zabawy i Zabawki" nr 1, Kielce 1997.
10. Jacobson R., Waugh L., *Magia dźwięków mowy*, [w:] *W poszukiwaniu istoty języka. Wybór pism.* Tom 1, R. Jakobson, PIW Warszawa 1989,
11. Kapica G., *Rozrywki umysłowe w nauczaniu początkowym*, WSiP, Warszawa 1986 oraz 1990.
12. Kapica G., *Konstruowanie rozrywek umysłowych w rozwijaniu kreatywności językowej uczniów*, „Życie Szkoły" 1995, nr 2.
13. Kapica G., *Dziecięce zagadki jako środek komunikacji językowej*, „Życie Szkoły" 1996, nr 2.
14. Kapica G., *Zagadki – synonimem kreatywności*, „Kultura i Edukacja", 2002, nr 2.
15. Kapica G., *Dziecięca enigmistyka w procesie wspierania twórczych zdolności językowych młodszych uczniów*, Wyd. Akademia Nauk Stosowanych, Racibórz 2024.
16. Kaufmann A., Fustier M., Drevet A., *Inwetyka*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1975.
17. Konopnicka I., *Czasopisma dziecięce w edukacji wczesnoszkolnej*, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2006.
18. Kozielecki J., *Rozwiązywanie problemów*, PZWS, Warszawa 1969.
19. Kulikowska A., *Wpływ sztywnych nastawień na myślenie pojęciowe dzieci*, [w:] *Materiały do nauczania psychologii*, (red.) L. Wołoszynowa, Seria II, tom 6, PWN, Warszawa 1970, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
20. Lenczyk I., *Edukacyjne wartości rozrywek umysłowych w opinii uczniów oraz nauczycieli klas początkowych*, Praca magisterska, promotor G. Kapica, Uniwersytet Opolski 2003.
21. Nęcka E., *Proces twórczy i jego ograniczenia*, Impuls, Kraków 1995.
22. Okoń W., *Zabawa i rzeczywistość*, WSiP, Warszawa 1987.
23. Oleszczyk K., *Encyklopedia rozrywek umysłowych*, Drukarnia Akademicka, Konstancin-Jeziorna 2007.
24. Oleszczyk K., *Encyklopedia rozrywek umysłowych*, Agencja Wydawnicza TECHNOPOL (Wydanie uzupełnione), Częstochowa 2009.
25. Podgórscy B. i A., *Vademecum szaradzisty*, Wyd. KURPISZ, Poznań 1998.
26. Stasiakiewicz M., *Twórcza aktywność dziecka jako czynnik jego rozwoju*, „Życie Szkoły" 1980, nr 10.

27. Szmidt K.J., *Problem rywalizacji w procesie wspierania twórczości dzieci i młodzieży*, [w:] *Psychopedagogika działań twórczych* (red.) K.J. Szmidt, M. Modrzejewska-Świgulska, Impuls, Kraków 2005.
28. Szmidt K.J., *Pedagogika twórczości*, Pedagogika GWP, Gdańsk 2007.
29. Szmidt K.J., *Pedagogika twórczości*, GWP, Sopot 2013.
30. Tokarz A., *Emocje i ich stymulatory w przebiegu procesu twórczego*, [w:] *Stymulatory i inhibitory aktywności twórczej*, (red.) A. Tokarz, Wyd. UJ, Kraków 1999.
31. Tokarz A., *Dynamika procesu twórczego*, Wyd. UJ, Kraków 2005.

Dane kontaktowe

Gabriela Kapica, gmkapica2@wp.pl

Joanna Stojer-Polańska
ORCID https://orcid.org/0000-0001-5599-2527
Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu

DZIAŁANIA NA RZECZ WSPÓŁPRACY INTERDYSCYPLINARNEJ W RAMACH PRACY Z KOŁAMI NAUKOWYMI

Streszczenie: W treści artykułu podjęta zostanie tematyka działań na rzecz studentów, aby wypracować umiejętność współpracy w obrębie różnych podmiotów oraz możliwości, jakie daje popularyzacja nauki, aby zachęcać studentów do rozwoju naukowego, osobistego a także działań na rzecz uczelni czy społeczności lokalnej. Opisane działania będą na przykładzie koła naukowego „Militarni", które działa przy ISS w ANS w Raciborzu. Dodatkowo tematyka współpracy interdyscyplinarnej będzie oparta na przykładach z zakresu zwalczania przestępczości, gdyż jest to obszar zainteresowania studentów, a także realnie obszar, gdzie taka współpraca jest potrzebna.

Słowa kluczowe: koło naukowe, współpraca interdyscyplinarna, popularyzacja nauki

ACTIVITIES PROMOTING INTERDISCIPLINARY COOPERATION WITHIN THE FRAMEWORK OF WORK WITH STUDENT SCIENTIFIC CLUB

Abstract: This article will discuss activities for students to develop collaborative skills across various entities, as well as the opportunities offered by science popularization to encourage students to pursue academic and personal development, as well as activities for the university and local community. Activities will be described using the example of the "Militarni" student club, which operates at the ISS at the ANS in Racibórz. Additionally, the topic of interdisciplinary collaboration will be based on examples from the field of crime prevention, as this is an area of interest to students and a real area where such collaboration is needed.

Keywords: student club, interdisciplinary cooperation, science popularization

Koła naukowe to organizacje studenckie, skupiające studentów, podejmujących dodatkowe działania w ramach studiów. Często wynika to z chęci pogłębienia zainteresowań lub możliwości wzięcia udziału w dodatkowych wyjazdach, seminariach czy konferencjach przewidzianych właśnie dla kół naukowych. Koła często zrzeszają pasjonatów wybranego zagadnienia badawczego, a przynależność pomaga w zgłębianiu wiedzy dotyczącej określonego tematu badawczego. Przykładowo na różnych uczelniach funkcjonują studenckie koła kryminalistyki, koła prawa karnego, koła praw zwierząt czy koła bezpieczeństwa wewnętrznego.

Koło naukowe zwykle posiada opiekuna naukowego, którego zadaniem jest wspieranie działań studentów. Opiekun powinien pokazać studentom możliwości, jakie oferuje świat nauki, ale dobrze połączyć to z doświadczeniem praktycznym. Wszak studia mają oferować wszechstronne przygotowanie studentów do dalszych etapów funkcjonowania w życiu zawodowym, naukowym, związanym z rozwijaniem zainteresowań.

Często działania koła są także rodzajem wolontariatu dla studentów, np. poprzez prowadzenie zajęć dla młodszych grup studentów czy też pomoc przy organizacji warsztatów popularnonaukowych. Daje to im później możliwość ich samodzielnego prowadzenia, wykorzy-

stując doświadczenie zebrane przy wspieraniu organizacji dni otwartych i innych akcji uczelni.

W zakresie działań naukowych w ramach koła będzie to często zapraszanie na zajęcia dla członków koła uznanych osób ze świata nauki, które mogą być inspiracją dla studentów dla dalszych poszukiwań naukowych. Koła mogą być startować w konkursach naukowych czy z zakresu popularyzacji nauki, oby zdobyć fundusze na swoje działania.

Działania na rzecz studentów warto prowadzić tak, aby wypracować u nich umiejętność współpracy w obrębie działań różnych podmiotów oraz pokazać możliwości, jakie daje popularyzacja nauki. Warto zachęcać studentów do rozwoju naukowego, osobistego, a także działań na rzecz uczelni czy społeczności lokalnej.

Opisane powyżej wskazówki do działania w kołach naukowych mogę przedstawić na przykładzie koła naukowego „Militarni", które działa przy ISS w ANS w Raciborzu. Koło działa od wielu lat i w każdym roku akademickim działa w nim aktywnie co najmniej kilkunastu studentów.

Tematyka współpracy interdyscyplinarnej jest oparta na przykładach z zakresu zwalczania przestępczości, gdyż jest to obszar zainteresowania studentów, a także realnie obszar działalności służb mundurowych, organów ścigania i wymiaru sprawiedliwości, gdzie taka współpraca jest potrzebna. Przykładem jest organizacja przez członków koła seminarium, poświęconego właśnie różnym aspektom zwalczania przestępczości. Warto organizować spotkania pokazujące aspekty praktyczne dotyczące wybranego zagadnienia, np. zwalczania przestępczości zorganizowanej. Przykładem jest seminarium naukowe z dnia 11 maja 2018 z wykładami: „Działalność przestępcza grup motocyklowych", „SURWIWAL jako szczepionka aktywowana w sytuacji zagrożenia", „Legalne posiadanie broni palnej – ujęcie prawne". Taka tematyka daje duże możliwości dyskusji oraz spotkania z prelegentami praktykami z organów ścigania i wojsk specjalnych.

Ciekawym sposobem jest również wybranie wąskiego zagadnienia, np. udział koni w ruchu drogowym – i pokazanie jak wiele aspektów można poruszyć w ramach takich dywagacji. Dodatkowo takie seminarium odnosi się również do działalności zwierząt na służbie, co zwykle bardzo przyciąga uwagę studentów. Daje też możliwość zaproszenia zaprzęgu konnego do pokazu na uczelni.



Fot. 1. Uczestnicy seminarium „Konie w ruchu drogowym" zorganizowanego w ANS w Raciborzu. Fot. Kamil Szypuła



Fot. 2. Uczestnicy seminarium „Konie w ruchu drogowym", zorganizowanego w ANS w Raciborzu. Część wydarzenia odbywająca się w stajni Podkowa w Żerdzinach. Fot. Tomasz Florek



Plakat. 1. Plakat promujący wydarzenie „Konie w ruchu drogowym", przygotował Kamil Szypuła

Zwierzęta służbowe pojawiły się na spotkaniach na uczelni z przewodnikami psów z różnych formacji mundurowych – byli to przedstawiciele Policji, Straży Granicznej, Służby Celno-Skarbowej czy Służby Więziennej. Odwiedzali nas także przewodnicy z psami ratowni-

czymi, a studenci z koła brali także udział w manewrach poszukiwawczych. Daje to studentom ogląd sytuacji, w jakich formacjach działają psy służbowe.



Fot. 4. Zdjęcie z zajęć, w których uczestniczył pies służbowy ze Służby Celno-Skarbowej. Fot. J. Stojer-Polańska



Fot. 5. Zdjęcie z zajęć, w których uczestniczył pies służbowy ze Straży Granicznej. Fot. J. Stojer-Polańska

Studenci skupieni w kole uczestniczyli także w innych wydarzeniach organizowanych przez koła naukowe z innych uczelni. Przykładem jest uczestnictwo w „Dniu z wampirem – seryjni zabójcy i metody wykrywcze w sprawach o zabójstwo". Spotkanie takie było zorganizowane przez Koło Naukowe Bezpieczeństwa Wewnętrznego działające na Uniwersytecie Śląskim w Katowicach w roku 2018. Studenci nadal wyjeżdżają na konferencje organizowane przez Uniwersytet Śląski, w roku 2025 dotyczącą praw dzieci, w 2024 poświęconą nowym technologiom w zwalczaniu przestępczości.

Pasja i zaangażowanie studentów są nieocenione. Gdyby nie ich chęć do dodatkowego działania, koła nie mogłyby działać. Bycie członkiem koła pozwala nawiązać kontakty, daje możliwość wyjazdów, uczestnictwa w atrakcyjnych naukowo wydarzeniach.

Na kierunku bezpieczeństwo państwa ANS w Raciborzu studenci skupieni w kole naukowym Militarni odwiedzali zakłady karne, zarówno zamknięte, jak i półotwarte, poznając specyfikę pracy w tych miejscach z osadzonymi. Często również pytania studentów podczas tych spotkań otwierały możliwość kolejnych, pogłębionych dyskusji na temat kary pozbawienia wolności. Rozmowy były prowadzone zarówno z wychowawcami, psychologami ze Służby Więziennej, jak i funkcjonariuszami odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo, a także z osadzonymi.

Częstym tematem spotkań koła naukowego są zajęcia dotyczące poszukiwań osób zaginionych. W ramach tych działań były spotkania zarówno z członkami grup poszukiwawczych, funkcjonariuszami – z archiwum x, a także z przewodnikiem psów zwłokowych, a także dziennikarzem śledczym. Studenci brali też udział w webinarach zorganizowanych przez Fundację Itaka, dotyczących wybranych wąskich aspektów poszukiwań osób zaginionych.

Studenci przygotowują także miejsca zdarzenia będące popularyzacją wiedzy z zakresu kryminalistyki. Co roku przygotowują spotkanie z frapującym pytaniem: samobójstwo, zabójstwo czy nieszczęśliwy wypadek?





Fot. 6 i 7. Na zdjęciach pozorowane miejsca oględzin przygotowane przez studentów, z dużą ilością śladów kryminalistycznych. Fot. Joanna Stojer-Polańska.

Zainteresowania studentów dotyczą również spotkań z wybranymi osobami, praktykami z obszaru służb mundurowych i wymiaru sprawiedliwości czy osób wpierających te instytucje. Przykładowo zorganizowane zostały zajęcia z negocjatorem policyjnym, przedstawicielami Służby Celno-Skarbowej, technikiem kryminalistyki, redaktor z programu Ktokolwiek Widział Ktokolwiek Wie.



Plakat 2. Zajęcia poświęcone oględzinom miejsca zdarzenia. Plakat promujący wydarzenie przygotował Kamil Szypuła.



Plakat 3. Zajęcia poświęcone problematyce negocjacji w sytuacjach kryzysowych. Plakat promujący wydarzenie przygotował Kamil Szypuła.



Plakat 4. Zajęcia poświęcone spotkaniu ze Służbą Celno-Skarbową. Plakat promujący wydarzenie przygotował Kamil Szypuła.



Plakat 5. Zajęcia poświęcone problematyce poszukiwań osób zaginionych i współpracy z mediami. Plakat promujący wydarzenie przygotował Kamil Szypuła.

Działania na rzecz kół naukowych pozwalają na organizację wydarzeń różnego typu, cenne są szczególnie konferencje, na których koła naukowe mogą się zaprezentować. Również w ANS tego rodzaju wydarzenia odbywają się i są okazją do promocji działań najbardziej zaangażowanych studentów.

Wszystkie takie działania pozwalają na rozwój naukowy studentów, kształtowanie umiejętności współpracy w grupie i umiejętności organizacyjnych, a także wypracowują interdyscyplinarne spojrzenie. Stąd warto promować funkcjonowanie kół naukowych i wspierać ich członków, a także umożliwiać opiekunom kół szeroki zakres wsparcia działań koła.

Dane kontaktowe

Joanna Stojer-Polańska, joanna.stojer@gmail.com

Tomasz Szwed
ORCID https://orcid.org/0009-0007-1235-2010
Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu

WYBRANE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE DZIAŁAJĄCE NA RZECZ EDUKACJI MATEMATYCZNEJ

Streszczenie: Artykuł jest próbą opisania celów statutowych i form działalności trzech wybranych organizacji pozarządowych działających w Polsce na rzecz edukacji matematycznej. Wybrane organizacje działają od wielu lat mając wyraźny wpływ na funkcjonowanie uczniów i nauczycieli. Różnorodność wpływu wynika z profilu działalności i odpowiednio dobranych grup docelowych. Polskie Towarzystwo Matematyczne działa na rzecz środowiska matematyków zawodowych, Stowarzyszenie na Rzecz Edukacji Matematycznej wspiera uczniów szczególnie uzdolnionych matematycznie oraz ich nauczycieli. Stowarzyszenie Nauczycieli Matematyki wpływa na jakość nauczania matematyki na każdym poziomie kształcenia poprzez działalność metodyczną.

Słowa kluczowe: edukacja matematyczna, organizacje pozarządowe, NGO, SNM, PTM, SEM

SELECTED NON-GOVERNMENTAL ORGANISATIONS ENGAGED IN MATHEMATICS EDUCATION

Abstract: This article seeks to describe the statutory objectives and forms of activity of three selected non-governmental organizations operating in Poland in the field of mathematics education. These organizations have been active for many years and exert a significant influence on both students and teachers. The diversity of their impact stems from their distinct organizational profiles and carefully selected target groups. The Polish Mathematical Society supports the community of professional mathematicians, the Association for Mathematics Education promotes the development of mathematically gifted students and their teachers, while the Association of Mathematics Teachers enhances the quality of mathematics instruction at all levels of education through methodological activities.

Keywords: mathematics education, non-governmental organizations, NGOs, SNM, PTM, SEM

Wstęp

W ostatnich kilkunastu latach matematyka i jej nauczanie, czyli edukacja matematyczna, stały się niezwykle istotne i bardzo mocno promowane w społeczeństwie. Szkoła podstawowa oraz szkoły ponadpodstawowe kończą się egzaminem zewnętrznym, w którym egzamin z matematyki jest obowiązkowy dla wszystkich zdających. W opublikowanych w 2025 roku Profilach Absolwentów[1] matematyka należy do kompetencji fundamentalnych.

[1] A. Szymczak, Strzemieczna A., (red.) Profil absolwenta i absolwentki. Droga do zmian w edukacji. Wersja zaktualizowana i uzupełniona. Etap I: przedszkola i szkoły podstawowe, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2025.

Dużym wsparciem rozwoju edukacji matematycznej jest działalność wielu organizacji pozarządowych.

Organizacje pozarządowe

Organizacje pozarządowe (NGO[2]) to funkcjonujące niezależnie od administracji publicznej podmioty, których nadrzędnym celem nie jest wypracowanie zysku, lecz realizacja zadań społecznych, kulturalnych, edukacyjnych czy charytatywnych. Są one tworzone z oddolnej inicjatywy obywateli i stanowią fundament społeczeństwa obywatelskiego, umożliwiając skuteczne rozwiązywanie problemów społecznych oraz budowanie postaw prospołecznych. Do najpowszechniejszych form prawnych takich organizacji w Polsce należą stowarzyszenia oraz fundacje.

Podstawy funkcjonowania organizacji pozarządowych w Polsce opierają się na kilku kluczowych aktach prawnych:

- Konstytucji RP z 1997 roku, która gwarantuje obywatelom wolność zrzeszania się.
- Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z 2003 roku, regulującej m.in. zasady współpracy NGO z administracją publiczną oraz status organizacji pożytku publicznego (OPP).
- Prawie o stowarzyszeniach (1989), które określa zasady zakładania, struktury i rejestracji stowarzyszeń, na co powołują się w swoich statutach m.in. Polskie Towarzystwo Matematyczne oraz Stowarzyszenie Na Rzecz Edukacji Matematycznej.
- Ustawie o fundacjach (1984), definiującej zasady działania fundacji opartych na majątku przekazanym przez fundatora.

W praktyce organizacje te, takie jak Stowarzyszenie Nauczycieli Matematyki, są niezależnymi i apolitycznymi jednostkami, które swoją działalność opierają przede wszystkim na pracy społecznej swoich członków oraz wolontariuszy. Choć nie działają one dla zysku, prawo dopuszcza prowadzenie przez nie działalności gospodarczej, pod warunkiem, że cały dochód zostanie przeznaczony na realizację celów statutowych. Finansowanie NGO pochodzi z różnorodnych źródeł, w tym ze składek członkowskich, darowizn, dotacji publicznych, grantów oraz odpisu 1,5% podatku dochodowego.

Organizacje pozarządowe pełnią istotną rolę w aktywizacji obywateli, organizowaniu wydarzeń edukacyjnych i kulturalnych oraz wspieraniu rozwoju społeczności lokalnych.

Przykładami takiej działalności są statutowe cele: Stowarzyszenia Nauczycieli Matematyki (SNM), Stowarzyszenia na Rzecz Edukacji Matematycznej (SEM) oraz Polskiego Towarzystwa Matematycznego (PTM), które koncentrują się na podnoszeniu kwalifikacji zawodowych, popularyzacji nauki oraz reprezentowaniu interesów konkretnych środowisk zawodowych i naukowych związanych z edukacją matematyczną.

W Polsce jest zarejesrtowanych blisko 100 000 organizacji pozarządowych[3]. Aktywnie działa ok. 75 000[4].

---

[2] Skrót NGO pochodzi z języka angielskiego i oznacza *Non-Governmental Organization*, czyli po polsku organizację pozarządową.

[3] Strona organizacji pozarządowych, https://ngo.pl [dostęp: 11.04.2026].

Analiza wybranych statutów pozwala na przedstawienie celów trzech różnych i najważniejszych organizacji związanych z matematyką: **SNM**, **SEM** oraz **PTM**.

Stowarzyszenie Nauczycieli Matematyki (SNM)

Głównym założeniem SNM jest zrzeszanie osób zainteresowanych edukacją matematyczną oraz działanie na rzecz rozwoju tej dziedziny wśród dzieci, młodzieży i dorosłych.

Do szczegółowych celów stowarzyszenia należą:

- Doskonalenie zawodowe: prowadzenie szkoleń i podnoszenie kwalifikacji nauczycieli matematyki oraz oddziaływanie na instytucje zajmujące się edukacją na wszystkich poziomach.
- Rozwój metodologii: inicjowanie badań, mających na celu ulepszanie metod i narzędzi stosowanych w nauczaniu.
- Integracja środowiska: ułatwianie wymiany informacji oraz kontaktów koleżeńskich między nauczycielami.
- Popularyzacja i kultura: upowszechnianie wiedzy o matematyce, jej roli w kulturze europejskiej oraz dziedzictwa kulturowego wywodzącego się z myśli filozoficzno-matematycznej.
- Działalność społeczna: wspomaganie rozwoju wspólnot lokalnych, przedsiębiorczości oraz działania profilaktyczne na rzecz osób niepełnosprawnych i przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu.

Stowarzyszenie Na Rzecz Edukacji Matematycznej (SEM)

Cele SEM koncentrują się na szeroko pojętym wsparciu edukacji i środowiska osób związanych z matematyką.

Obejmują one:

- Wsparcie profesjonalistów i pasjonatów: zrzeszanie i wspieranie działalności zawodowej matematyków, nauczycieli, pracowników naukowych oraz popularyzatorów i uzdolnionej młodzieży.
- Upowszechnianie wiedzy: rozpowszechnianie umiejętności i wiedzy z zakresu matematyki.
- Współpraca instytucjonalna: partnerstwo z uczelniami wyższymi, szkołami i organizacjami naukowymi w zakresie edukacji matematycznej.
- Wsparcie szkolnictwa: pomoc dla szkolnictwa publicznego i niepublicznego oraz innych organizacji działających w obszarze matematyki.
- Rozwój młodzieży: wspieranie i rozwijanie zainteresowań matematycznych wśród uczniów.

[4] Strona organizacji pozarządowych, https://fakty.ngo.pl [dostęp: 11.04.2026].

Polskie Towarzystwo Matematyczne (PTM)

PTM, jako stowarzyszenie o długiej tradycji (istniejące od 1919 roku), stawia sobie za cel reprezentowanie i integrację całego środowiska matematycznego. Jego statutowe cele to:

- Reprezentacja interesów: wyrażanie opinii i dbanie o interesy polskiego środowiska matematycznego wobec władz i instytucji.
- Krzewienie kultury matematycznej: wspieranie edukacji oraz popularyzacja matematyki w społeczeństwie.
- Wsparcie nauki: promowanie badań matematycznych oraz ich praktycznych zastosowań.
- Ochrona tradycji: dbałość o zachowanie tradycji polskiej matematyki.
- Integracja i warunki pracy: budowanie więzi między matematykami w kraju i za granicą oraz dbałość o należytą organizację i warunki ich pracy.

Podsumowując, choć wszystkie trzy organizacje działają na wspólnym fundamencie, jakim jest popularyzacja matematyki i wspieranie edukacji, ich profile się różnią:

SNM kładzie silny nacisk na warsztat i rozwój nauczycieli, SEM na szerokie wsparcie edukacyjne i współpracę między różnymi grupami pasjonatów, a PTM pełni rolę reprezentacyjną dla całego środowiska naukowego i zawodowego matematyków.

Formy działalności SNM, SEM i PTM

Stowarzyszenie Nauczycieli Matematyki (SNM)

SNM realizuje swoje cele statutowe poprzez szeroki zakres działań edukacyjnych i organizacyjnych:

- Organizowanie wydarzeń: Stowarzyszenie przygotowuje krajowe i lokalne konferencje, spotkania nauczycieli, kursy, odczyty oraz wystawy i konkursy.
- Działalność edukacyjna i wydawnicza: prowadzi własną działalność wydawniczą, wydaje recenzje, ekspertyzy i rekomendacje dla środków dydaktycznych oraz poleca wybrane książki i podręczniki znakiem „Książka rekomendowana przez SNM".
- Wsparcie dydaktyczne: gromadzi i udostępnia księgozbiory oraz narzędzia nauczania, a także współtworzy ośrodki wymiany informacji.
- Współpraca instytucjonalna: współdziała z władzami przy opracowywaniu programów i metod nauczania oraz współpracuje z innymi stowarzyszeniami w kraju i za granicą.
- Rozwój kadry: organizuje wyjazdy naukowe, praktyki oraz staże krajowe i zagraniczne.

Przy Ministerstwie Edukacji działa Zespół do spraw współpracy z organizacjami pozarządowymi, w jego skład wchodzi 35. przedstawicieli różnych organizacji. Jedną z tych organizacji jest SNM.

Stowarzyszenie Na Rzecz Edukacji Matematycznej (SEM)

SEM skupia się na bezpośredniej pracy z młodzieżą oraz tworzeniu zaplecza merytorycznego:

- Wydarzenia naukowe: organizuje zjazdy, konferencje, odczyty, konkursy, olimpiady oraz szkolenia poświęcone matematyce.

- Praca z uczniami: prowadzi zajęcia pozalekcyjne i warsztaty dla uzdolnionej młodzieży oraz zajęcia przygotowujące do szkolnych egzaminów końcowych.
- Materiały edukacyjne: tworzy i rozpowszechnia materiały edukacyjne, a także opracowuje i wydaje broszury oraz zeszyty poświęcone edukacji matematycznej.
- Wsparcie i kooperacja: wspiera inne instytucje w organizacji konkursów matematycznych (lokalnych i ogólnopolskich) oraz współpracuje z podmiotami o podobnych celach.

Polskie Towarzystwo Matematyczne (PTM)

Działalność PTM ma charakter naukowy, popularyzatorski i reprezentacyjny:

- Spotkania i konferencje: organizuje zebrania, dyskusje, odczyty, konferencje, zjazdy oraz kursy.
- Zasoby i publikacje: utrzymuje i udostępnia bazy danych, zasoby internetowe oraz księgozbiory, a także prowadzi działalność wydawniczą (publikuje roczniki, książki i sprawozdania).
- Wyróżnienia: nagradza osiągnięcia w dziedzinie badań naukowych, zastosowań matematyki, edukacji i popularyzacji.
- Promocja matematyki: organizuje olimpiady i konkursy oraz inne formy popularyzacji tej nauki.
- Wpływ na edukację: współdziała z odpowiednimi podmiotami w zakresie kształcenia nauczycieli oraz nauczania matematyki na wszystkich szczeblach.
- Reprezentacja: prezentuje stanowisko polskiego środowiska matematycznego wobec władz, instytucji i opinii publicznej.

Podsumowanie

Edukacja matematyczna w ostatnich latach zyskała szczególne znaczenie i stała się jedną z kluczowych kompetencji współczesnego społeczeństwa. Matematyka jest obowiązkowym przedmiotem egzaminacyjnym oraz elementem fundamentalnych kompetencji absolwenta.

Istotną rolę w jej rozwoju odgrywają organizacje pozarządowe, które wspierają edukację na różnych poziomach. NGO to niezależne od państwa podmioty działające na rzecz dobra społecznego, a nie osiągania zysku. W Polsce ich działalność regulują m.in. Konstytucja RP oraz ustawy dotyczące stowarzyszeń, fundacji i wolontariatu.

Organizacje te finansowane są z różnych źródeł, takich jak dotacje, darowizny czy składki członkowskie. Pełnią one ważną funkcję w aktywizacji społecznej oraz organizowaniu wydarzeń edukacyjnych.

Do kluczowych organizacji wspierających edukację matematyczną należą SNM, SEM oraz PTM. Stowarzyszenie Nauczycieli Matematyki koncentruje się głównie na doskonaleniu zawodowym nauczycieli i rozwoju metod nauczania. Stowarzyszenie na Rzecz Edukacji Matematycznej wspiera zarówno uczniów, jak i nauczycieli oraz rozwija współpracę między środowiskami edukacyjnymi. Polskie Towarzystwo Matematyczne pełni funkcję reprezentacyjną, naukową i popularyzatorską w środowisku matematycznym.

Wszystkie te organizacje, mimo różnic w profilach działalności, wspólnie przyczyniają się do rozwoju edukacji matematycznej w Polsce.

Bibliografia

1. Szymczak, A., Strzemieczna, A. (red.) Profil absolwenta i absolwentki. Droga do zmian w edukacji. Wersja zaktualizowana i uzupełniona. Etap I: przedszkola i szkoły podstawowe. Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2025.
2. Statuty SNM, SEM i PTM dostępna na stronach: www.snm.edu.pl; www.sem.edu.pl; www.ptm.org.pl
3. Strona organizacji pozarządowych, www.ngo.pl.

Dane kontaktowe

Tomasz Szwed, tomasz.szwed@akademiarac.edu.pl

Część III

PRAWO I POLITYKA BEZPIECZEŃSTWA PAŃSTWA A ROZWÓJ SPOŁECZEŃSTWA I BIZNESU

Michał Boczek
Kancelaria Prawna Kancelaria Podatkowa Łowicz, Warszawa;
Uniwersytet SWPS w Warszawie

PRAWO I SPRAWIEDLIWOŚĆ – FAKTY I MITY

Streszczenie: Zamęt w wymiarze sprawiedliwości, państwo teoretyczne czy państwo praktyczne, praworządność to mit czy rzeczywistość – to główne tematy dyskursu publicznego i co z tego wynika? Mówi się o praworządności jako strażniczce porządku, o rządach prawa, ładzie społecznym i sprawiedliwym podziale; coraz wyraźniej o zrównoważonym rozwoju, o sztucznej inteligencji i o bootach. Rzadko lub wcale o ludzkim umyśle, o systemie odpowiedzialnym za odbiór i przetwarzanie informacji, o bazie racjonalnej decyzyjności, o ponadczasowych wartościach i zasadach. W stosunkach społecznych pojęcie „prawo i sprawiedliwość" przeciwstawia się przede wszystkim temu, co ma społeczeństwu nie szkodzić. O tym, kim jesteśmy, nie decyduje, skąd jesteśmy, ale jaki jest nasz iloraz inteligencji, to co potrafimy i jak sobie z wielością wyzwań radzimy.

Słowa kluczowe: prawo, sprawiedliwość, praworządność

LAW AND JUSTICE – FACTS AND MYTHS

Abstract: Confusion within the justice system, the notion of a „theoretical state" versus a „practical state", and the question of whether the rule of law is a myth or a reality constitute the core of contemporary public discourse – and raise the issue of its implications. The rule of law is often described as the guardian of order, as well as the foundation of lawful governance, social stability, and equitable distribution. Increasing attention is being paid to sustainable development, artificial intelligence, and bots, while far less – if at all – is devoted to the human mind, the system responsible for receiving and processing information, the rational basis of decision-making, and enduring values and principles. In social relations, the concept of „law and justice" is primarily contrasted with that which ought not to harm society. Who we are is determined not by our origins, but by our intelligence quotient, our capabilities, and the manner in which we deal with the multitude of challenges we encounter.

Keywords: law, justice, rule of law

Wstęp

W stosunkach społecznych pojęcie „prawo i sprawiedliwość" przeciwstawia się przede wszystkim temu, co ma społeczeństwu szkodzić. Hasło to jako polityczny slogan wyraża różne koncepcje ładu społecznego. Do człowieka dociera ogrom przekazu, którego w większości nie jest w stanie nie tylko zrozumieć, ale nawet przetworzyć. Po co komu rozum, prawda i praworządność, skoro głupota, hipokryzja, kłamstwo i marność mają się coraz lepiej? Czy jeżeli się mówi, że jest dobrze, to znaczy, że jest dobrze, czy może tylko, że chcemy, by było dobrze? Czy w czasach dyskredytacji wiedzy, wywołanej splotem konserwatywnej rewolucji rujnującej zasady, wypaczającej porządek prawny, osłabiającej ekonomię i finansjeryzację, w czasach popędowego konsumpcjonizmu, rozbudowanej propagandy można powiedzieć, że jest normalnie, a sprawy idą w dobrym kierunku?

Mówi się o praworządności jako strażniczce porządku, o rządach prawa, ładzie społecznym i sprawiedliwym podziale; coraz wyraźniej – o zrównoważonym rozwoju, o sztucznej inteligencji i o botach. Rzadko lub wcale nie wspomina się natomiast o ludzkim umyśle, o systemie odpowiedzialnym za odbiór i przetwarzanie informacji, o bazie racjonalnej decyzyjności, o ponadczasowych wartościach i zasadach.

Dziś nie wystarczy wiedzieć, z jakimi problemami i ograniczeniami przyjdzie nam się zmierzyć, jak rozumieć termin „prawo i sprawiedliwość". Nie wystarczy wiedzieć, jakie są nasze problemy, ograniczenia i deficyty naszej wiedzy, by opanować emocje i uspokoić psychikę, oceniać i działać racjonalnie. Te problemy i ograniczenia trzeba umieć odczytywać i skutecznie je rozwiązywać.

Efektywne i konstruktywne działanie nie jest możliwe bez wiedzy na temat tego, czym jest prawo i czym sprawiedliwość. Mówi się, że prawo to siła wewnętrznej percepcji, różniąca się od wiedzy z drugiej ręki – wiedzy pośredniej, która pokazuje nam zawartość ukrytą i która często jest myląca.

Dzięki nabytej wiedzy, dzięki poznaniu wykraczamy poza utarte przekonania, założenia poczynione z góry i koncepcje oraz uczymy się postrzegać rzeczy takimi, jakie są, a nie takimi, jakimi chcielibyśmy, by one były. Człowiek mądry to nie ten, który mówi, że jest mądry, ale ten, który mądrze postępuje. O tym, kim jesteśmy, nie decyduje miejsce pochodzenia, ale to, jaki jest nasz iloraz inteligencji, co potrafimy i jak sobie z wielością wyzwań radzimy.

Zrównoważony rozwój jako interdyscyplinarne pojęcie, pod względem kierunku, jak i dziedziny, pozwala utrzymać związek tego, co jest, z tym, co powinno nastąpić. Aby sprostać wyzwaniom czasu, człowiek musi systematycznie podnosić swoje sprawności. Aby zrozumieć świat i jego potrzeby, należy posiąść odpowiednią wiedzę i właściwie ją wykorzystywać.

Ważne jest nie tylko to, jakie intencje mają ludzie, ale jakie mają kompetencje i w jaki sposób je wykorzystują. Nawet głupota nie jest tak destrukcyjna jak niewiedza, ponieważ to, co dla jednego jest głupie, dla drugiego głupie być nie musi. Świat zmienności to świat tajemnic, podświadomości powstałej na skutek niewiedzy dotyczącej tego, z czym będziemy mieć do czynienia i jak temu będzie trzeba zaradzić.

Człowiek ma prawo do wyboru kierunku własnego postępowania, do uczestnictwa we wszelkich procesach społecznych, aczkolwiek jego przydatność zakreśla głównie jego wiedza.

Zamęt w wymiarze sprawiedliwości, wprowadzanie zmiany za zmianą, pytania w rodzaju: państwo teoretyczne czy państwo praktyczne, praworządność to mit czy rzeczywistość – to główny temat trwającego od lat dyskursu publicznego[1]. I co z tego wynika? Wynika, że w świecie zdominowanym przez niekompetencję, partykularyzm, pretensje jednych do drugich o wszystko, manipulacje i algorytmy taka wartość jak prawo i sprawiedliwość, w założeniu stanowiąca fundament nowoczesnego państwa prawa, traci na znaczeniu, traci zaufanie publiczne, traci walory, podstawy, przekształcając się w instrument walki o dominację na każdym polu.

[1] T. Gardocka, D. Jagiełło. P. Herbowski (red.), *Zamęt w wymiarze sprawiedliwości karnej*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 241.

Dzisiaj nikt nie wie, jak traktować normy prawne pod względem ich znaczenia, nie wspominając już ducha. Jak stosować orzeczenia sądów powszechnych i trybunałów? Nie wiadomo, kto jest sędzią, a kto nie jest sędzią, które orzeczenia są obowiązujące, a które nie nadają się do zastosowania. W niedługim czasie może nawet dojść do tego, że nie będzie wiadomo, który policjant, strażak czy urzędnik państwowy jest legalnym funkcjonariuszem, właściwie umocowanym pracownikiem państwowym i samorządowym. A co z nauką, z tytułami i stopniami, w tym zawodowymi – ten według jednych jest profesorem, doktorem, magistrem czy inżynierem, a inny niekoniecznie… Taka jest rzeczywistość i nie ma pomysłu, jak ten problem rozwiązać.

Mówi się o zmianie praktyki – w sytuacji, w której jedno rozwiązanie jest niedoskonałe, a drugie iluzoryczne. Logika staje się ofiarą formalizacji, wątpliwych technicznych zabiegów z pominięciem i obejściem niepodważalnych i ponadczasowych zasad. Praworządność przybiera partyjne kolory, staje się swego rodzaju wielobarwną tęczą.

Obywatele chcą zmian, które realnie poprawiłyby funkcjonowanie wymiaru sprawiedliwości, a nie polepszały pozycję podejrzanych kosztem interesu ogólnospołecznego w postaci efektywnego ścigania przestępstw. Obywatele oczekują powszechnej transparentności i odpowiedzialności w każdym wymiarze społecznym, bo to po prostu im się należy. W życiu nie ma bowiem ludzi lepszych czy gorszych, są bardziej zdolni, są bardziej efektywni, empatyczni, odpowiedzialni i przyzwoici.

Należy to otwarcie powiedzieć: nie ma dobrej recepty na sprawiedliwość i praworządność. Dla wielu ludzi sprawiedliwość i praworządność to przede wszystkim równość, ale nic bardziej mylnego, ponieważ w żadnym wymiarze, w tym również społecznym, nie istnieje pojęcie równości. To, co kojarzy się nam z równością, pozostaje w sferze naszych marzeń. Nie służy temu dualizm prawny i dualizm władzy. Chaos premiuje tych, którzy czynią z niego podstawę zarządzania państwem, organizacjami i instytucjami o szerszym znaczeniu terytorialnym. W duchu standaryzacji i efektywności należy eksperymentować, ale tylko na podstawie czytelnych i zgodnych z prawem reguł gry[2].

Z prawem i sprawiedliwością mamy do czynienia tylko wtedy, kiedy to prawo rządzi, a nie rząd rządzi prawem, w przeciwnym wypadku funkcjonuje model instrumentalny, według potrzeby – działający nie na zasadzie, jak powinno być, ale jak ma być. Pliniusz Starszy zwykł mawiać, że życiem rządzą dwie siły: natura i przypadek. Stalowa moc logiki lub bajkowa postać[3]. Ale czy to prawda? Mistyczka Teresa Neumann w następujący sposób widziała triumf Polski: „Nie odmówię światłym i mądrym w Polsce. Najmądrzejsze i najbardziej sprawiedliwe ustawy zostaną ogłoszone po polsku”[4]. A jak jest w obecnej rzeczywistości?

---

[2] A. Bosiacki (red.), *Normatywizm Hansa Kelsena a współczesna nauka prawa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2017, s. 33 i n.

[3] Pliniusz Starszy, *K. Pliniusza Starszego Historyi naturalnej ksiąg XXXVII*, tłum. J. Łukasiewicz, Księgarnia i Drukarnia J. Łukaszewicza, Poznań 1845, s 23 i n.

[4] I. Corona, *Teresa Neuman. Mistyczka i stygmatyczka*, tłum. K. Jasiński, Wydawnictwo A.A., Kraków 2025, s. 57 i n.

Prawo

Według Sławomiry Wronkowskiej prawo to system norm prawnych, czyli ogólnych, abstrakcyjnych i jednoznacznych dyrektyw postępowania, które powstały w związku z istnieniem i funkcjonowaniem państwa lub innego uporządkowanego organizmu społecznego, ustanowionych lub uznanych przez właściwe organy władzy odpowiednio publicznej lub społecznej i przez te organy stosowanych, w tym z użyciem przymusu[5].

Prawo w ujęciu filozoficznym to badanie istoty, źródeł i wartości norm, wykraczające poza ich opis (pozytywizm) na rzecz poszukiwania ich sprawiedliwości i uzasadnienia (prawnonaturalizm). Perspektywa ta koncentruje się na relacji między prawem a moralnością, wolnością oraz sprawiedliwością, analizując prawo jako zjawisko kulturowe, społeczne i etyczne[6]. Prawo w ujęciu Bożym w teologii chrześcijańskiej to nie tylko zbiór zakazów i nakazów, ale przede wszystkim wyraz Bożej mądrości, ojcowska pedagogia i drogowskaz prowadzący człowieka do szczęścia oraz pełnej przyjaźni z Bogiem. Jest ono niezmienne w swej istocie, stanowi fundament moralności i absolutny wyznacznik dla prawa kościelnego[7].

Prawo w ujęciu psychologicznym (psychologia prawa) to interdyscyplinarna dziedzina badająca wzajemne oddziaływanie między psychiką człowieka a systemem prawnym. Dziedzina ta koncentruje się nie na samej literze prawa (dogmatyce), ale na tym, jak prawo wpływa na zachowanie ludzi oraz jak psychologia ludzi kształtuje prawo[8].

W ujęciu ekonomicznym prawo, znane szerzej jako ekonomiczna analiza prawa (*law and economics*), to interdyscyplinarna dziedzina badawcza, która wykorzystuje narzędzia, teorie i metody ekonomiczne do badania, wyjaśniania i oceny funkcjonowania systemu prawnego. Zamiast skupiać się wyłącznie na formalnej postaci przepisów, w podejściu tym bada się, w jaki sposób prawo wpływa na zachowania ludzi, na alokację zasobów oraz efektywność społeczną. Empiryczne podejście wspomagane wyobraźnią i doświadczeniem pozwala przypuszczać, że obrany kierunek analizy jest poprawny.[9]

Prawo w ujęciu socjologicznym to spojrzenie na normy prawne nie jako na zamknięty system abstrakcyjnych przepisów (ujęcie dogmatyczne), ale jako na element życia społecznego, który jest ściśle powiązany z kulturą, gospodarką, polityką oraz relacjami międzyludzkimi. Socjologia prawa bada, w jaki sposób społeczeństwo wpływa na prawo oraz jak prawo kształtuje zachowania społeczne[10].

„Prawo jest sztuką tego, co dobre i słuszne" (*Ius est ars boni et aequi*) – to rzymska sentencja, oznaczająca, że prawo (łac. *ius*) powinno dążyć do sprawiedliwości, moralności

---

[5] M. Dybowski (red.), *Podstawowe pojęcia prawa i prawoznawstwa. Materiały do ćwiczeń*, Wyd. Ars Boni et Aequi, Poznań 2002, s. 45 i n.

[6] B. Dzionkowski. J. Hołówka (red.), *Filozofia prawa. Normy i fakty*, Wyd. PWN, Warszawa 2020, s. 61.

[7] P. Roszak, J. Wółkowski, *Istota prawa według św. Tomasza z Akwinu*, „Kultura Prawna" 2019, t. 2, nr 1, s. 6, https://doi.org/10.37873/legal.2019.2.1.54.

[8] J.M. Stanik, *Psychologia i prawo. Węzłowe problemy teoretyczne i aplikacyjne*, „Chowanna" 2011, nr 2 (37), s. 13-98, https://doi.org/10.31261/CHOWANNA.2011.37.02.

[9] Z. Pulka, *Uniwersalne przesłanki prawomocności twierdzeń interpretacyjnych w teorii wykładni Jerzego Wróblewskiego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 2025, t. 87, nr 1, s. 26 i n., https://doi.org/10.14746/rpeis.2025.87.1.02.

[10] M. Dudek (red.), *Aksjologiczny wymiar prawa*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2015, s. 112.

i słuszności (łac. *aequitas*). Zasada ta pochodzi od rzymskiego prawnika Celsusa (Publiusz Juwencjusz Celsus) i została zapisana w *Digesta* Justyniana. Według niej interpretacja i stosowanie przepisów mają uwzględniać dobro, a nie tylko suchą literę prawa. Prawo ma na celu realizację sprawiedliwości i dobra (łac. *bonum*), a prawnik musi łączyć wiedzę techniczną z etyką[11].

Sprawiedliwość

Słowo „sprawiedliwość", jedno z centralnych pojęć etyki, w przeszłości występowało w języku potocznym w bardzo wielu znaczeniach, a i obecnie nie jest jednoznaczne. Sprzyja temu m.in. to, że w jednym ze znaczeń jest nazwą wartości związanej z wartością emocjonalną. Jest nazwą cechy, która może być łączona z człowiekiem lub z podziałem szeroko pojętych dóbr, zarówno pozytywnych (nagród), jak i negatywnych (kar), oznaczając cechę zasady tego podziału. Z formalnego punktu widzenia wybór zasad – kryteriów podziału jest obojętny, ponieważ można wykorzystać każdą z przedstawionych zasad sprawiedliwego podziału. Jedyny warunek, jaki podpowiada analiza formalna „sprawiedliwości", to konsekwencja działania według przyjętej zasady[12].

Sprawiedliwość to fundamentalna cnota moralna oraz zasada etyczno-prawna, oznaczająca bezstronne, uczciwe postępowanie, odpowiedni rozdział dóbr i kar oraz szacunek dla godności ludzkiej. Jest „ostoją państwa", realizowaną przez bezstronne instytucje, opierającą się na proporcjonalności i ładzie społecznym[13]. Już Cyceron wskazywał, że „każde przeto państwo jest takie, jaka jest natura i wola tego, kto w nim sprawuje rządy"[14].

Sprawiedliwość w ujęciu filozoficznym to jedno z fundamentalnych pojęć etycznych i prawnych, oznaczające cechę przypisywaną jednostkom (osoba sprawiedliwa), działaniom (sprawiedliwe postępowanie) czy instytucjom (sprawiedliwe prawo, ustrój), najczęściej wiązaną z bezstronnością lub odpowiednim rozdziałem dóbr[15]. Sokrates utożsamiał sprawiedliwość z mądrością i cnotą. Twierdził, że wiedza o tym, co sprawiedliwe, jest tożsama z byciem sprawiedliwym. Według świętych Aleksego i Ulpiana – sprawiedliwość to stała i niezmienna wola oddania każdemu tego, co mu się należy[16]. W nauczaniu Ulpiana prawnik jest kapłanem sprawiedliwości, który winien znać się na jednym i na drugim wymiarze ludzkiej egzystencji. O prawnikach Ulpian napisał:

---

[11] P. Kruger, *Corpus Iuris Civilis (Classic Reprint)*, wyd. Forgotten Books, wyd. Uniwersytetu Cambridge, 2018, s. 333.

[12] K. Ajdukiewicz, *O sprawiedliwości*, [w:] *Język i poznanie, t. 1: Wybór pism z lat 1920-1939*, wyd. PWN, Warszawa 1960; J. Makota, *O sprawiedliwości*, „Kwartalnik Filozoficzny" 1998, t. 26, nr 2, s. 207-222.

[13] C. Perelman, *O sprawiedliwości*, wyd. PWN, Warszawa 1959; H. Šimo, *O sprawiedliwości. Koncepcja inspirowana wynikami polskiej filozofii analitycznej*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2009.

[14] Cyceron, *O państwie, o prawach, o powinnościach, o cnotach*, tłum. W. Kornatowski, J. Śmigaj; Z. Cierniakowa, PWN, Warszawa 1960, s. 49.

[15] B. Wojciechowski, M. Golecki (red.), *Rozdroża sprawiedliwości we współczesnej myśli filozoficznoprawnej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 7; G. Jellinek, *Ogólna nauka o państwie*, Księgarnia F. Hoesicka, Warszawa 1921, s. 312.

[16] M. Schermaier, *Ulpian als „wahrer Philosoph"*, [w:] '*Ars boni et aequi*'.*Festschrift für W. Waldstein*, Stutgart 1993, s. 303-322.

> *Dlatego ktoś słusznie nazwie nas kapłanami, ponieważ czcimy sprawiedliwość, wyznajemy dobro i słuszność, oddzielamy to, co szlachetne, od tego, co niesłuszne, rozgraniczamy między tym, co dozwolone a niedozwolone, pragniemy sprawić, by ludzie byli dobrzy nie tylko ze względu na obawę przed karami, ale także ze względu na zachętę, jaką stanowią nagrody; zajmujemy się, jeśli się nie mylę, filozofią rzeczywistą, a nie pozorną.*

Ulpianowi zawdzięczamy także klasyczną definicję sprawiedliwości: *Iustitia est constans et perpetua voluntas ius suum cuique tribuendi* (z łac. sprawiedliwość jest niezmienną i trwałą wolą zagwarantowania każdemu jego prawa)[17].

Dla Arystotelesa sprawiedliwość oznacza podział dóbr/zasobów według zasługi lub proporcji. Jest wyrównaniem strat w relacjach między ludźmi[18]:

> *Zaiste co do równości i sprawiedliwości, chociaż całkiem trudno wykryć prawdę w tym zakresie, to jednak łatwiej to przychodzi, aniżeli przekonać tych, którzy mają moc nadmiernego zawłaszczania. Bo zawsze słabsi szukają równości i sprawiedliwości, natomiast możni w ogóle się o to nie troszczą*[19].

Według Platona sprawiedliwość oznacza, że każdy zajmuje się tym, do czego ma największe predyspozycje, co prowadzi do harmonii w państwie[20]. Według współczesnej koncepcji J. Rawlsa sprawiedliwe zasady należałoby ustalać za „zasłoną niewiedzy" (nie wiedząc, jaką pozycję zajmiemy w społeczeństwie), co gwarantowałoby równe podstawowe wolności i korzyści dla najmniej uprzywilejowanych[21]. Zdaniem Augustyna z Hippony sprawiedliwość to dobro ogólne i harmonia, gdzie „rzecz ludu" jest gwarantem poszanowania jednostki[22]. Według Cycerona – to fundamentalna cnota społeczna, oparta na prawie naturalnym i rozumie, definiowana jako „oddawanie każdemu tego, co mu się należy" (*iustitia suum cuique distribuit*). Opiera się na uczciwości, dotrzymywaniu umów, ochronie własności oraz służbie dla dobra wspólnego (*res publica*), wykluczając chciwość i krzywdzenie innych[23].

Zdaniem Imanuela Kanta sprawiedliwość to fundamentalna cnota moralna i zasada prawna oparta na bezwzględnym obowiązku (imperatywie kategorycznym), a nie na użyteczności. Opiera się na wolności, równości obywateli oraz retrybutywizmie (karze jako sprawiedliwej

---

[17] *D. 1,1,1,1: Cuius merito quis nos sacerdotes appellet: iustitiam namque colimus et boni et aequi notitiam / profitemur, aequum ab iniquo separantes, licitum ab illicito discernentes, bonos non solum metu poenarum, / verum etiam praemiorum quoque exhortatione efficere cupientes, veram nisi fallor philosophiam, non / simulatam affectantes*. Polskie tłumaczenie cyt. za M. Kuryłowiczem, *'Sacerdotes iustitiae'* [w:], *'Ecclesia et status'*. Księga jubileuszowa z okazji 40-lecia pracy naukowej Profesora Józefa Krukowskiego, (red.) A. Dębiński, K. Orzeszyna, M. Sitarz TN KUL, Lublin 2004, s. 699.

[18] L. Skowroński, *Etyka nikomachejska i Polityka Arystotelesa: ich wspólna dziedzina badań i wspólny czytelnik*, „Peitho. Examina Antiqua" 2016, nr 7, s. 168-182; P. Rybicki, *Arystoteles i podstawy nauki o społeczeństwie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo PAN, Wrocław 1963.

[19] Arystoteles, *Polityka*, V 3, 1318b2-6.

[20] M. Piechowiak, *Kallikles i geometria. Przyczynek do Platońskiej koncepcji sprawiedliwości*, [w:] *Księga życia i twórczości. Księga pamiątkowa dedykowana Profesorowi Romanowi A. Tokarczykowi*, (red.) Z. Władek, t. 5, Prawo, Polihymnia, Lublin 2013, s. 281-291.

[21] I. Barwicka-Tylek*, Rawls*, *John,* [w:] M. Jaskólski (red.), *Słownik historii doktryn politycznych*, t. 5, *(R-Ś),* Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2012, s. 36-42.

[22] A. Rodziński*, Sprawiedliwość chrześcijańska wobec problemu nierówności majątkowych w II i III wieku*, TN KUL, Lublin 1960, s. 35-38.

[23] A. Plisecka, *Definicja sprawiedliwości w filozofii Cycerona i w prawie rzymskim*, „Studia Iuridica" 2002, nr 40, s. 139.

odpłacie za winę), traktując człowieka jako cel sam w sobie[24]. L. Kołakowski traktował sprawiedliwość jako absolutną wartość, fundamentalną dla ludzkiej godności i prawa, zbliżoną do prawdy i dobra[25]. Zdaniem byłego RPO J. Kochanowskiego sprawiedliwość jest ostatecznym celem i wartością prawa i jako taka – podobnie jak piękno, dobro i prawda – jest wartością absolutną[26].

Podsumowanie

Bez względu na stopień naszego intelektualnego przygotowania, status społeczny, światopogląd czy wyznanie powinniśmy przy podejmowaniu życiowych decyzji zadać sobie pytanie, czy sprawiedliwość jest tym samym co prawo, czy może te pojęcia nie są ze sobą tożsame i znaczą zupełnie coś innego. Pytanie o sprawiedliwość to nic innego jak pytanie o całość etyki.

W dzisiejszej kulturze humanistycznej często mówi się o sprawiedliwości i rewolucji pojęciowej. Mówi się również o „sprawiedliwości i godności", „sprawiedliwości i pietyzmie", „sprawiedliwości i solidarności". Znamienny wydaje się tu spójnik „i", tak jak w tytule opracowania „prawo i sprawiedliwość".

Pytania, czy na świecie istnieje sprawiedliwość, czy życie może być sprawiedliwe, czy może sprawiedliwość jest tylko najśmieszniejszą ze wszystkich fikcji, w jakie ludzie pragną wierzyć, stanowi jeden z podstawowych dylematów świadomego człowieka i nie ma uniwersalnej odpowiedzi. Sprawiedliwość, obok prawdy i wolności, jest busolą dla prawa i rozwoju człowieka pod warunkiem, że człowiek jest tego świadomy[27]. Zgodnie natomiast ze słowami C.G. Junga:

> *Skoro niewiele wiemy o świadomości, przeto nie możemy określić dziedziny jej władania. Nie sposób mówić o czymś, czego się nie zna. Jeśli mówimy „nieświadomość", to często nam się wydaje, że wyrażamy coś konkretnego, naprawdę jednak wyrażamy tylko to, że nie wiemy, o czym jest „nieświadome".*

W zamyśle każda idea wydaje się słuszna i pożyteczna, o ile nie służy partykularnym interesom grupy dzierżącej władzę i nie jest barierą dla zrównoważonego rozwoju szeroko rozumianego prawa i sprawiedliwości. Na wszystkie teorie czy idee należy patrzeć z punktu

---

[24] I. Kant, *Krytyka praktycznego rozumu*, PWN, Warszawa 1972, s. 211; I. Kant, *Uzasadnienie metafizyki moralności*, Wyd. Marek Derewiecki, Kęty 2013, s. 51. Por. szerzej: J. Potrzeszcz, *Immanuela Kanta i Matthiasa Mahlmanna próba humanistycznego uzasadnienia godności człowieka* [w:] *Abiit, non obiit. Księga poświęcona pamięci Księdza Profesora Antoniego Kościa SVD*, (red.) A. Dębiński, Wyd. KUL, Lublin 2013, s. 273-299.

[25] L. Kołakowski, *Cywilizacja na ławie oskarżonych*. „«ANEX» Kwartalnik Polityczny" 1985, t. 40, s. 3-16.

[26] R. Stemplowski, *O sprawiedliwości społecznej w polityce polskiej* [w:] *Sprawiedliwość społeczna w polityce polskiej*, (red.) W. Arndt, S. Bober, Wyd. WAM, Kraków 2016, s. 11.

[27] Demokratyczne państwo prawa nie powinno lekceważyć stopnia społecznej świadomości prawnej, winno być aktywne w tak ważnych dla jego prawidłowego bytu obszarach, reagować szybko i wszędzie tam, gdzie taka potrzeba występuje. Zobowiązuje je do tego chociażby idea systemowa państwa, kultura prawna, uznawane w państwie wartości. Jako byt państwo nie realizuje się samo z siebie, lecz przez tworzące go zbiorowości, na rzecz których winno ono podejmować stosowne i niezwłoczne działania.

[27] T. Zarycki, *Świadomość jako wiedza o kontekście działania społecznego: od psychologii społecznej do sztucznej inteligencji* [w:] *Rola świadomości w świecie ponowoczesnym* (red.) W. Kulesza, H. Manzer, Academica Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2009, s. 1.

widzenia ich użyteczności lub szkodliwości, z założenia przyjmować, że obiektywna równowaga jest możliwa. Immanuel Kant twierdził, że o bycie jako całości nie da się powiedzieć niczego pewnego. Każdemu sądowi syntetycznemu a priori można zawsze przypisać sąd przeciwny, jak i każdej tezie odpowiada antyteza. Nigdy nie będzie obiektywnych kryteriów pozwalających na ustalenie, które człony takich par są prawdziwe, a które nie. Tak jak nie sposób rozstrzygnąć na drodze spekulatywnej, która spośród teorii jest prawdziwa, a która fałszywa[28].

Niezależnie od zachodzących przemian to człowiek jest kreatorem uznawanych i szanowanych przez siebie wartości i ich powszechności. Żadne prawo samo z siebie nie jest sprawiedliwe czy niesprawiedliwe, ponieważ to od człowieka zależy, co dla niego jest prawem, a co nim nie jest i jak się do niego odnosi, jak to prawo stosuje. Niewystarczające jest samo mówienie o prawie i sprawiedliwości, dobru, solidarności, słuszności czy moralności – trzeba postępować i trwać w tym duchu. Stać na straży tego, co dobre i mieć odwagę złu się sprzeciwić, być sobą i to okazywać.

Stając twarzą w twarz w majestacie prawa przed obliczem sprawiedliwości, wielu z nas zadaje sobie pytanie, w jakim celu i dla kogo tworzone jest prawo, dlaczego jest takie niesprawiedliwe. Według starożytnych klasyków teorii prawo jest dobre i słuszne, niekoniecznie sprawiedliwe. Podobnie ze sprawiedliwością – to, co dla jednych jest sprawiedliwe, dla innych niekoniecznie.

Wydaje się, że problem leży w tym, że kto inny przyczynia się do wystąpienia stanów niepożądanych, a kto inny płaci cenę. W takiej sytuacji doświadczonemu obywatelowi pozostaje wierzyć politykom, wierzyć prawnikom i sądom lub nie wierzyć nikomu. Ale co mają uczynić młodzi i niedoświadczeni?

Bibliografia

1. Ajdukiewicz K., *O sprawiedliwości*, [w:] *Język i poznanie, t. 1: Wybór pism z lat 1920-1939*, wyd. PWN, Warszawa 1960.
2. Barwicka-Tylek I., *Rawls, John*, [w:] *Słownik historii doktryn politycznych, t. 5*, *(R-Ś)*, (red.) M. Jaskólski, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2012.
3. Bosiacki A. (red.), *Normatywizm Hansa Kelsena a współczesna nauka prawa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2014.
4. Corona I., *Teresa Neuman. Mistyczka i stygmatyczka*, tłum. K. Jasiński, Wydawnictwo A.A., Kraków 2025.
5. Cyceron, *O państwie, o prawach, o powinnościach, o cnotach*, tłum. W. Kornatowski, J. Śmigaj; Z. Cierniakowa, PWN, Warszawa 1960.
6. Dudek M. (red.), *Aksjologiczny wymiar prawa*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2015.
7. Dybowski M. (red.), *Podstawowe pojęcia prawa i prawoznawstwa. Materiały do ćwiczeń*, Wyd. Ars Boni et Aequi, Poznań 2002.
8. Dzionkowski B., Hołówka J. (red.), *Filozofia prawa. Normy i fakty*, Wyd. PWN, Warszawa 2020.
9. Gardocka T., Jagiełło D.. Herbowski P., *Zamęt w wymiarze sprawiedliwości karnej*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2016.
10. Jellinek G., *Ogólna nauka o państwie*, Księgarnia F. Hoesicka, Warszawa 1921.

[28] L. Kołakowski, *O co pyta nas Kant?*, „Tygodnik Powszechny" 2006, nr 3; W. Tatarkiewicz, *Kant*, [w:] *Historia filozofii*, t. 2, Warszawa 1988, s. 161-164.

11. Kant I., *Krytyka praktycznego rozumu*, PWN, Warszawa 1972.
12. Kant I., *Uzasadnienie metafizyki moralności*, Wyd. Marek Derewiecki, Kęty 2013.
13. Kołakowski L., *Cywilizacja na ławie oskarżonych*, „«ANEX» Kwartalnik Polityczny" 1985, t. 40.
14. Kołakowski L., *O co pyta nas Kant?*, „Tygodnik Powszechny" 2006, nr 3.
15. Kruger P., *Corpus Iuris Civilis (Classic Reprint)*, wyd. Forgotten Books, wyd. Uniwersytetu Cambridge, 2018.
16. Kuryłowicz M., *'Sacerdotes iustitiae'*, [w:] *'Ecclesia et status'. Księga jubileuszowa z okazji 40-lecia pracy naukowej Profesora Józefa Krukowskiego*, (red.) A. Dębiński, K. Orzeszyna, M. Sitarz, TN KUL, Lublin 2004.
17. Makota J., *O sprawiedliwości*, „Kwartalnik Filozoficzny" 1998, t. 26, nr 2.
18. Perelman C., *O sprawiedliwości*, wyd. PWN, Warszawa 1959.
19. Piechowiak M., *Kallikles i geometria. Przyczynek do Platońskiej koncepcji sprawiedliwości*, [w:] *Księga życia i twórczości. Księga pamiątkowa dedykowana Profesorowi Romanowi A. Tokarczykowi*, (red.) Z. Władek, t. 5, Prawo, Polihymnia, Lublin 2013.
20. Pliniusz Starszy, K. *Pliniusza Starszego Historyi naturalnej ksiąg XXXVII*, tłum. J. Łukasiewicz, Księgarnia i Drukarnia J. Łukaszewicza, Poznań 1845.
21. Plisecka A., *Definicja sprawiedliwości w filozofii Cycerona i w prawie rzymskim*, „Studia Iuridica" 2002, nr 40.
22. Potrzeszcz J., *Immanuela Kanta i Matthiasa Mahlmanna próba humanistycznego uzasadnienia godności człowieka*, [w:] *Abiit, non obiit. Księga poświęcona pamięci Księdza Profesora Antoniego Kościa SVD*, (red.) A. Dębiński, Wyd. KUL, Lublin 2013.
23. Pulka Z., *Uniwersalne przesłanki prawomocności twierdzeń interpretacyjnych w teorii wykładni Jerzego Wróblewskiego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 2025, t. 87, nr 1, https://doi.org/10.14746/rpeis.2025.87.1.02.
24. Rodziński A., *Sprawiedliwość chrześcijańska wobec problemu nierówności majątkowych w II i III wieku*, TN KUL, Lublin 1960.
25. Roszak P., Wółkowski J., *Istota prawa według św. Tomasza z Akwinu*, „Kultura Prawna" 2019, t. 2, nr 1, https://doi.org/10.37873/legal.2019.2.1.54.
26. Rybicki P., *Arystoteles i podstawy nauki o społeczeństwie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo PAN, Wrocław 1963.
27. Schermaier M., *Ulpian als „wahrer Philosoph"*, [w:] *'Ars boni et aequi'Festschrift für W. Waldstein*, Stutgart 1993.
28. Šimo H., *O sprawiedliwości. Koncepcja inspirowana wynikami polskiej filozofii analitycznej*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2009.
29. Skowroński L., *Etyka nikomachejska i Polityka Arystotelesa: ich wspólna dziedzina badań i wspólny czytelnik*, „Peitho. Examina Antiqua" 2016, nr 7.
30. Stanik J.M., *Psychologia i prawo. Węzłowe problemy teoretyczne i aplikacyjne*, „Chowanna" 2011, nr 2 (37), https://doi.org/10.31261/CHOWANNA.2011.37.02.
31. Stemplowski R., *O sprawiedliwości społecznej w polityce polskiej*, [w:] *Sprawiedliwość społeczna w polityce polskiej*, (red.) W. Arndt, S. Bober, Wyd. WAM, Kraków 2016.
32. Tatarkiewicz W., *Kant*, [w:] *Historia filozofii*, t. 2, Warszawa 1988.
33. Wojciechowski B., Golecki M. (red.), *Rozdroża sprawiedliwości we współczesnej myśli filozoficznoprawnej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2008.
34. Zarycki T., *Świadomość jako wiedza o kontekście działania społecznego: od psychologii społecznej do sztucznej inteligencji*, [w:] *Rola świadomości w świecie ponowoczesnym*, Academica Wydawnictwo SWPS, (red.) W. Kulesza, H. Manzer, Warszawa 2009.

Dane kontaktowe

Michał Boczek, michal.boczek.kancelaria@gmail.com

Grzegorz Chrószcz
Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu

EWOLUCJA POJĘCIA BEZPIECZEŃSTWA I STANÓW NADZWYCZAJNYCH OD CZASÓW STAROŻYTNYCH PO WSPÓŁCZESNOŚĆ – WYBRANE DETERMINANTY

W czasie wojny milczą prawa
Marek Tulliusz Cyceron

Streszczenie: brytyjski polityk Joseph Chamberlain w 1898 roku wypowiedział słynne słowa: „zgodzicie się, że żyjemy w interesujących/ciekawych czasach (...) nie pamiętam czasów, kiedy dzień po dniu dostarczano nam nowych powodów do obaw". Mówca zapewne chciał podkreślić nieprzewidywalność życia i nadchodzących zmian. Dziś słowa te są wyzwaniem, a czasami przekleństwem. Tempo w jakim zmienia się otaczający nas świat, jego loteryjność, zmuszają nas do pokonywania trudności i ograniczeń. Rzeczywistość jaką znaliśmy od wielu lat, odeszła do lamusa. Wiek XXI przyzwyczaił nas do wolności i swobody działania. Nieustanny wzrost gospodarczy wyraźnie poprawiał jakość naszego życia codziennego. Kiedy na początku 2022 roku wydawało się, że świat wraca do „przedpandemicznej" normalności, na horyzoncie pojawił się nowy kryzys – klasyczna wojna u granic państwa polskiego. Współczesny świat, naznaczony dynamicznymi zmianami, kryzysami politycznymi oraz nowymi wyzwaniami, wymusza na państwach nieustanne doskonalenie mechanizmów reagowania na sytuacje nadzwyczajne. Długofalowe konsekwencje są trudne do przewidzenia. Orwellowski aparat państwowy coraz bardziej kontroluje każdy aspekt życia codziennego. W niniejszym artykule podjęta zostanie próba analizy historycznych i współczesnych rozwiązań dotyczących stanów nadzwyczajnych.

Słowa kluczowe: konstytucja, stany nadzwyczajne, prawo, ustawa

THE EVOLUTION OF THE CONCEPT OF SECURITY AND STATES OF EMERGENCY FROM ANCIENT TIMES TO THE PRESENT DAY – SELECTED DETERMINANTS

Abstract: British politician Joseph Chamberlain famously said in 1898: "you will agree that we are living in interesting/interesting times (...) I don't remember a time when we were given new reasons to worry day after day". The speaker probably wanted to emphasize the unpredictability of life and the changes that are coming. Today, these words are a challenge and sometimes a curse. The pace at which the world around us is changing, its lottery-like nature, forces us to overcome difficulties and limitations. The reality as we have known for many years, has become a thing of the past. The 21st century has accustomed us to freedom and freedom of action. Continuous economic growth has clearly improved the quality of our daily lives. When in 2022 it seemed that the world was returning to "pre-pandemic" normality, a new crisis appeared on the horizon – a classic war in our eastern neighbors. The long-term consequences are difficult to predict. The Orwellian state apparatus increasingly controls every aspect of everyday life. The modern world, marked by dynamic changes, political crises and new challenges, forces countries to constantly improve their emergency response mechanisms. This article will attempt to analyze historical and contemporary solutions regarding states of emergency.

Keywords: constitution, states of emergency, law

Wprowadzenie

Od najdawniejszych czasów człowiek zawsze myślał o bezpieczeństwie. Najpierw było to bezpieczeństwo osobiste. Potem wraz z tworzeniem się wspólnot rodzinnych i plemiennych dotyczyło ochrony całej społeczności. Na początku szeroko rozumiane bezpieczeństwo dotyczyło wielu aspektów życia, od zapewnienia żywności, dostępu do wody po obronę zajmowanego terytorium. Człowiek rozumiał, że zagrożenia naturalne: powodzie, pożary, głód czy choroby są niebezpieczne i zagrażające jego bytowi. Dlatego też organizowanie się w większe grupy społeczne miało podnieść jeszcze na wyższy poziom bezpieczeństwo ludzi. Na przestrzeni wieków aż do dziś poczucie bezpieczeństwa jest wartością niezmienną i wciąż aktualną. Przejście od społeczeństwa pierwotnego po wysoko rozwinięte cywilizacje społeczne cechuje zawsze ten sam mianownik – zapewnienie bezpieczeństwa na każdym szczeblu administracji państwa[1]. Na przestrzeni wieków człowiek, organizując się w różne formy społeczno-państwowe, powoli uczył się ujarzmiać siły natury[2]. Wiedza i nauka pomagały pewne zjawiska naturalne tłumaczyć i wyjaśniać, co w konsekwencji podnosiło poczucie bezpieczeństwa. Oczywiście zapewnienie bezpieczeństwa nie ograniczało się tylko do zapewnienia środków do przeżycia. Pojawiające się zagrożenie ze strony innych ludzi, zmuszało do podjęcia działań polegających na odparciu niebezpieczeństwa wszelkimi dostępnymi środkami.

W tym temacie na przestrzeni wieków niewiele się nie zmieniło. Od społeczeństw plemiennych, przez pierwsze antyczne cywilizacje, po współczesne wysoko rozwinięte cyfrowe społeczeństwa, państwa zmagają się z zagrożeniem m.in.: buntem, kryzysem politycznym, zbrojną napaścią, wojną. Są one ciągle obecne w naszej świadomości. Nieważne z czym mamy do czynienia, zapewnienie bezpieczeństwa mieszkańców i obywateli jest najwyższym priorytetem państwa. Każde państwo ma w swojej strukturze komórkę organizacyjną, która odpowiada za zbieranie i analizowanie każdej informacji godzącej w fundamenty państwa. Zaniechanie tej procedury może skutkować dalekosiężnymi konsekwencjami. Począwszy od utraty wolności osobistej po unicestwienie ustroju a nawet państwa.

Zagadnienia dotyczące zasady działania organów władzy publicznej, poszanowania prawa, wolności człowieka i obywatela w kontekście stanów nadzwyczajnych mają niezwykle szeroki charakter i ich pełne omówienie wymaga odrębnej, samodzielnej publikacji. Pominięcie omawiania szczegółowo tego zagadnienia w tym miejscu wydaje się zasadne, zresztą obecnie jest bardzo dużo opracowań na ten temat[3].

---

[1] G. Le Bon, *Psychologia tłumu,* Warszawa 2023, s. 109. Gustave Le Bon (1841-1931), francuski socjolog i psycholog. Należy do klasyków psychologii społecznej. Prowadził badania na temat psychologii tłumu i zachowań społecznych. Autor pisał wprost: „Z chwilą, gdy pewna liczba istot żyjących łączy się w grupę, czy to będzie stado zwierząt czy tłum ludzi, instynkt prowadzi je pod władzę jakiegoś przywódcy".

[2] J. Baszkiewicz, F. Ryszka, *Historia doktryn politycznych i prawnych*, Warszawa 1979, s. 8.

[3] Szerzej na ten temat: K. Prokop, *Stany nadzwyczajne w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 4 kwietnia 1997 r.*, Białystok 2005 i przywołana tam literaturę; K. Pachnik, M. Majchrzyk, *Bezpieczeństwo i porządek publiczny w czasie stanu wyjątkowego w ujęciu polskim*, „Res Politicae" 2020, t. XII, i przywołana tam literatura; K. Machowicz, *Stany nadzwyczajne jako przesłanka legalnej ingerencji w prawa człowieka w Polsce,* „Zeszyty Naukowe SGSP" 2009, t. XXXVIII i przywołana tan literatura; M. Kazimierczuk, *Ograniczenie wolności i praw człowieka podczas stanu wyjątkowego w polskim prawodawstwie,* „Polski Rocznik Praw Człowieka i Prawa Humanitarnego" 2018, nr 9 i przywołana tam literatura; M. Radajewski, *Ochrona podstawowych praw i wolności człowieka i obywatela jako zasada stanów nadzwyczajnych*, [w:] *Aktualne wyzwania ochrony wolności i praw jednostki. Prace uczniów i współpracowników dedykowane Profesorowi Bogusła-*

„Stany nadzwyczajne" w starożytności

Już w czasach antycznych obserwujemy zorganizowane działania państw, mające na celu uregulowanie i zapewnienie bezpieczeństwa poprzez wprowadzenie ram prawnych. Przykładem mogą być kodeks Hammurabiego w Babilonii czy rzymskie prawo publiczne.

W starożytnej Grecji, jak podają źródła, nie istniał w przestrzeni politycznej czy prawnej termin „stan nadzwyczajny"[4]. Jednakże każde polis na swój sposób reagowało na wszelkie zagrożenia, takie jak: bunty, wojny, kryzysy społeczne i polityczne[5]. I tak: w Tesalii na czas zagrożenia powoływany był urzędnik zwany dyktatorem (*aisymnetia*). Władca w tym czasie miał nadzwyczajne pełnomocnictwa. Był to urząd czasowy i powoływany za zgodą obywateli.

W starożytnych Atenach w czasie wojny polis mogła ogłosić powszechny pobór do wojska. W tym czasie obywatele mieli obowiązek stawić się z własnym uzbrojeniem. Wprowadzano także specjalne podatki wojenne (*eisphora*). Wówczas w demokratycznych Atenach zgromadzenie ludowe ograniczało się tylko do decyzji wojennych. Decyzji zgromadzenia nie można było zaskarżyć (w czasie pokoju każdy obywatel mógł zaskarżyć nielegalną uchwałę). W czasie wojny ograniczano i zawieszano tę procedurę, aby przyspieszyć podejmowanie decyzji[6]. Kolejnym środkiem prewencyjnym był ostracyzm. Było to narzędzie stosowane wobec polityka, który zagrażał polis[7].

W starożytnej Sparcie panował ustrój zwany dyktaturą wojskową. Ta dwuwładza (królowie i eforowie) była przygotowana na mechanizmy kryzysowe[8]. Podczas powstania helotów i periojków król spartański otrzymywał pełnię dowództwa do czasu zażegnania zagrożenia helockiego[9]. Wówczas ogłaszano słynną akcję krypteję – była to brutalna akcja prewencyjna przeciwko wrogom polis[10]. Reasumując, w starożytnej Grecji nie istniała instytucja „stanu wyjątkowego". Jak wspomniano wyżej, każde polis miało własne rozwiązania na wypadek zagrożenia instytucji państwowej. Na marginesie należy dodać, że tyrania nie była instytucją państwową. Często tyran zdobywał władzę manipulacją lub nielegalnym przejęciem władzy[11].

---

wowi Banaszakowi, (red.) M. Jabłoński, S. Jarosz-Żukowska, Wrocław 2014 i przywołana tam literatura; M. Niemiec, *Stany nadzwyczajne (stan wojenny, stan wyjątkowy, stan klęski żywiołowej) w konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*, „Przegląd Prawa i Administracji", 2016, t. CVI i przywołana tam literatura; J. Bardach, B. Leśniodorski, M. Pietrzak, *Historia ustroju i prawa polskiego*, Warszawa 1994 i przywołana tam literatura.

[4] Józef Wolski, *Historia powszechna. Starożytność*, Warszawa 1994, s. 137.

[5] J. Baszkiewicz, F. Ryszka, *Historia doktryn*…, *op. cit*., s. 19.

[6] Ibidem, s. 35 i nast.; Zob. Józef Wolski, *Historia powszechna*…, *op. cit*., s. 138-139.

[7] Józef Wolski, op. cit., s. 160. Autor pisał *expressis verbis*: „Na podstawie tego prawa w wypadku zgody na odbycie nadzwyczajnego zgromadzenia obywatele decydowali, głosując za pomocą skorupek, czy któryś z polityków nie zagraża istniejącemu ustrojowi, przede wszystkim przez dążenie do tyranii. Osoba, której nazwisko najczęściej występowało na skorupkach, musiała opuścić Ateny na lat dziesięć, nie tracąc ani obywatelstwa, ani majątku".

[8] Ibidem, s. 146-147.

[9] Ibidem; Por. J. Baszkiewicz, F. Ryszka, *Historia doktryn*…, *op. cit*., s. 24.

[10] J. Wolski, *Historia powszechna*…, *op. cit*., s. 149.

[11] G. Le Bon, *Psychologia tłumu*…, *op. cit*., s. 109. Badacz francuski słusznie zauważył, że: „w tłumie ludzkim przywódcą bywa często tylko demagog, ale jako taki, wielką odgrywa rolę. Jego wola jest jądrem, wokół którego formułują się poglądy. On stanowi pierwszy pierwiastek organizacji tłumów różnorodnych i przygotowuje sektę. Zanim to nastąpi, jest on ich wodzem. Tłum bowiem to stado niewolnicze, nie mogące obejść się

Warto w tym miejscu podkreślić, że pełnił tę funkcję nie z mocy prawa. Taka forma rządów była postrzegana przez obywateli za zagrożenie polis[12]. Mieszkańcy Hellady byli przeciwni koncentracji władzy i nie stworzyli jednolitego urzędu nadzwyczajnego.

Inny sposób na odparcie zagrożenia władzy państwowej stosowali starożytni Rzymianie[13]. W czasach republiki rzymskiej stworzyli precyzyjnie zdefiniowaną konstytucyjną instytucję dyktatury[14]. Zgodnie z prawem na czas zagrożenia powoływany był przez konsula, na wniosek senatu, specjalny urzędnik zwany dyktatorem (*dictator*)[15]. Jego zadaniem było jak najszybsze uporanie się z kryzysem zagrażającym państwu: bunt, wojna, chaos polityczny. Miał pełnię władzy, decydował o życiu i śmierci swoich współobywateli (*salus rei publicae suprema lex esto*)[16]. Jednakże jego władza była czasowo ograniczona. Maksymalny czas na jaki powoływano dyktatora to sześć miesięcy. W tym czasie nie mógł zmienić ustroju państwa. Do pewnego czasu urząd ten spełniał swoje zadania. Z czasem instytucja ta została wypaczona i ostatecznie doprowadziła do upadku ustroju republikańskiego i narodzin pryncypatu[17]. Rzymianie inaczej niż Grecy postrzegali zagrożenie ustroju państwa. Mieszkańcy znad Tybru byli przekonani, że krótkie skoncentrowanie silnej władzy pomoże uratować państwo. Warto dodać, że po raz pierwszy w historii państwowości stworzony został legalny mechanizm ratujący ustrój państwa.

Od prawa wojny do prawa wojennego

W średniowieczu zaczął się proces przywracania autorytetu monarchii. Tylko król miał prawo prowadzenia wojny[18]. Jeden z najwybitniejszych teologów kościoła – Tomasz z Akwinu, żył w czasach wielkich sukcesów politycznych papiestwa. Niemniej jednak nieobca mu była również ideologia państwa narodowego. Jego zdaniem każde państwo ustala własne prawa, co jest wyrazem suwerenności[19]. Akwinata preferował silne rządy monarchiczne. Ale też był

bez pana". Zob. J. Wolski, *Historia powszechna…*, *op. cit*., s. 138; J. Baszkiewicz, F. Ryszka, *Historia doktryn…*, *op. cit*., s. 24. Autorzy piszą: „Ambitni arystokraci stawali się tyranami często występując w roli protektorów ludu (demosu) przeciw innym wielmożom".

[12] J. Wolski, *Historia powszechna…*, *op. cit*., s. 138; Por. J. Baszkiewicz, F. Ryszka, *Historia doktryn…*, *op. cit*., s. 24. „Ale częściej ta protekcja ludu była tylko pozorem, a tyrania stawała się formą rządów osobistych opartych na gwałcie i lawirujących między antagonistycznymi klasami".

[13] Ibidem, s. 76-77. Marek Tulliusz Cicero (106-43 p.n.e.) „bodaj jako pierwszy Rzymianin zastanawiał się nad państwem *in abstracto*, a nie tylko nad państwem rzymskim". Zob. M. Jaczynowska, *Dzieje Imperium Romanum*, Warszawa 1995, s. 33.

[14] J. Baszkiewicz, F. Ryszka, *Historia doktryn…*, op. cit., s. 71-72.

[15] M. Jaczynowska, *Dzieje Imperium…*, *op. cit*., s. 35. Por. J. Wolski, *Historia powszechna…*, *op. cit*., s. 284.

[16] Ibidem, s. 284.

[17] J. Baszkiewicz, F. Ryszka, *Historia doktryn…*, *op. cit*., s. 75. Szerzej na ten temat: M. Jaczynowska, *Dzieje Imperium…*, *op. cit*., s. 116-119 i nast. Sulla ogłosił się *dictator legibus scribundis et rei publicae constituendae* – z nieograniczonym czasem trwania. Cezar został *dictator in perpetum*. Zresztą stwierdzał, że: „Rzeczpospolita jest niczym, pustym tylko słowem bez żywej treści". J. Wolski, *Historia powszechna…*, *op. cit*., s. 359; 378. „Oto na podstawie specjalnej ustawy został Sulla mianowany dyktatorem, ale w przeciwieństwie do dawnej, ograniczonej czasowo dyktatury, zresztą od przeszło wieku nie stosowanej już w życiu publicznym w Rzymie, jego dyktatora nie była ograniczona czasowo".

[18] J. Baszkiewicz, F. Ryszka, *Historia doktryn…*, *op. cit*., s. 128. „Jednostka nie może ani samodzielnie wymierzać sprawiedliwości, ani prowadzić wojen prywatnych".

[19] Ibidem, s. 144.

zdania, że silna władza monarchy ulega degeneracji, a królestwo „jest najlepszym rządem, jeśli się nie zepsuje”[20]. W podobnym tonie wypowiadali się m.in. Dante Alighieri i Marsyliusz z Padwy[21].

W epoce nowożytnej często filozofowie oraz teoretycy polityczni nawiązywali do doświadczeń antycznych Rzymian. Warto tutaj chociażby wspomnieć m.in. o Niccolo Machiavellim. Dyplomata florencki w swoich rozważaniach na stronach *Księcia* dywagował nad problemem zagrożenia państwa i jego mechanizmami obronnymi[22]. W krajach anglosaskich, a w szczególności w Wielkiej Brytanii, pojawiła się instytucja nawiązująca do stanów nadzwyczajnych znana jako *martial law* (stanu wojennego). Podczas Wielkiej Rewolucji Francuskiej w przestrzeni prawnej pojawił się termin stan oblężenia. Pojęcie było tłumaczone jako stan zagrożenia i oblężenia całego państwa. Po uspokojeniu nastrojów politycznych we Francji, podjęto decyzję o usankcjonowaniu stanu oblężenia ustawą. Fakt ten został wpisany w ramy konstytucji państwa. Takie działanie organów władzy było postrzegane jako republikański model stanu nadzwyczajnego. W obecnych czasach taki model bez dodatkowych przepisów o stanach nadzwyczajnych jest nie do przyjęcia. Powód jest prosty do wytłumaczenia. Trzeba mieć w polu widzenia konieczność objęcia ochroną podstawowych praw i wolności człowieka i obywatela, co jest i powinno być priorytetem państwa. Ten fakt w rzeczy samej jest oczywistością. W czasach nowożytnych społeczeństwa odrzuciły podział na wojny sprawiedliwe i niesprawiedliwe. Podejmowano wysiłki, aby wszelkie spory międzynarodowe załatwiać na drodze dyplomatycznej[23].

---

[20] Ibidem, s. 145. Akwinata (1224-1274) podaje w dziele *O władzy* definicję tyranii. Jego zdaniem tyranem jest władca, który nielegalnie zdobył władzę (uzurpacja, symonia), ale też władca legalny, który władzy źle używa dla dobra własnego i powszechnego. Inną definicję tyranii proponuje uczony i pisarz angielski Jan z Salisbury (ok. 1120 – ok. 1180). W dziele *Policraticus* pisał bez ogródek: „Pomiędzy tyranem a księciem jest ta jedna, ale za to istotna różnica, że ten ostatni przestrzega prawa i włada ludźmi zgodnie z jego nakazami, mając się jedynie za ich sługę”. Zob. M. Sobańska-Bondaruk, S.B. Lenard, *Wiek V-XV w źródłach*, Warszawa 1999, s. 280 i nast.

[21] J. Baszkiewicz, F. Ryszka, *Historia doktryn…*, *op. cit*., s. 146. Autorzy konstatowali, że Dante Alighieri (1265-1321) w traktacie *o Monarchii* propagował ideę monarchii światowej, „tylko władca światowy wszystko posiadając i niczego już nie pożądając” może utrzymać pokój między podległymi sobie ludami i królami. Włoski poeta konstatował, że: „ludzie nie potrafią bowiem ograniczyć swych pożądań, co prowadzi do wojen i anarchii, trzeba mieć wszystko, aby niczego nie pożądać”. Z kolei profesor Sorbony Marsyliusz z Padwy (1275-1343) w dziele *Obrońca pokoju* uważał, że państwo jest naturalnym produktem dążeń ludzi. Jego zdaniem rolą państwa jest rozstrzygnie sporów i tępienie występków. Natomiast celem państwa jest zapewnienie pokoju wewnętrznego i zewnętrznego. Uważał, że podmiotem suwerenności państwowej jest panujący, jako wykonawca woli ludu; Szerzej na ten temat: B. Zientara, *Historia powszechna. Średniowiecze*, Warszawa 1994, s. 380; M. Sobańska-Bondaruk, S.B. Lenard, *Wiek V-XV…*, *op. cit*., s. 283-285.

[22] N. Machiavelli, *Książę,* Warszawa 1984, s. 64. Dyplomata florencki (1469-1527) pisał: „Dyktatura jest niezbędna także w obliczu zagrożenia ustroju i zwłaszcza bezpośrednio po przewrocie, gdy ustrój uległ zmianie. Każdy nowy porządek można utrwalić jedynie przez władzę jednostki i użycie środków wyjątkowych”. Filozof polityczny twierdził, że, konieczne jest unieszkodliwienie wrogów nowego ustroju, choćby w sposób bezwzględny. Zob. Z. Wójcik, *Historia powszechna. Wiek XVI-XVII,* Warszawa 1995, s.130-131; J. Baszkiewicz, F. Ryszka, *Historia doktryn…*, *op. cit*., s. 179.

[23] Zob. M. Sobańska-Bondaruk, S. B. Lenard, *Wiek XVI-XVIII w źródłach*, Warszawa 1999, s. 182 i nast. Hugo Grotius (1583-1645). Holenderski filozof, który na trwałe zapisał się na kartach historii jako „ojciec” prawa międzynarodowego. Na kartach *De iure belli ac pacis* uważał, że: „słowo «wojna» stosuje się nie na oznaczenie działania, lecz na oznaczenie stanu prawnego. Możemy zatem powiedzieć, że wojna jest to stan, w jakim znajdują się osoby toczące spór przy użyciu siły”. Z kolei Tomasz Hobbes (1588-1679), filozof i pisarz angielski, w swoim najsłynniejszym dziele *Lewiatan*, pisał: „Jedyną drogą do tego, aby stanowić taką moc nad ogółem ludzi, która by była zdolna bronić ich od napaści obcych i od krzywd, jakie sobie czynią

W drugiej połowie XIX wieku doszło do próby kodyfikacji prawa wojennego[24]. Po doświadczeniach z pierwszej wojny światowej podjęto starania, aby ograniczyć prawa państwa do prowadzenia działań wojennych. Prawa tego miała pilnować instytucja międzynarodowa powołana do życia podczas konferencji pokojowej w Paryżu – Liga Narodów. Z treści Paktu nie wynika wprost, że całkowicie zakazuje się prowadzenia wojny. Z przepisu jasno wynikało ograniczenie prowadzenia wojny, który został ujęty w sposób formalny. Innymi słowy traktat nie zakazywał całkowitego prowadzenia wojny. Po okropnościach z czasów I wojny światowej, na fali ogólnoświatowego ruchu pacyfistycznego, wysiłki polityków w okresie międzywojennym wkrótce przyniosły oczekiwany skutek.

W 1928 roku podpisano tzw. Pakt Brianda–Kellogga. Warto w tym miejscu poświęcić kilka akapitów wyjaśnienia temu dokumentowi. Traktat ten był formalnym dokumentem przeciwwojennym, w którym zawarto klauzulę o potępieniu wojny jako środka załatwiania sporów międzynarodowych[25]. Dokument ten odrzucał wojnę jako instrument prowadzenia polityki przez państwo na arenie międzynarodowej[26]. Jednocześnie odróżniał samoobronę od wojny. Zresztą sama Liga Narodów miała w swojej kompetencjach podjęcie interwencji zbrojnej wynikającej z zastosowanych sankcji[27]. Ale po kolei. Dziesiątą rocznicę przystąpienia USA do wojny w 1927 roku wykorzystał Aristide Briand, zwracając się w liście otwartym do obywateli amerykańskich z apelem, aby Francja i USA zawarły sojusz potępiający wojnę. Fakt ten sprawił kłopot administracji waszyngtońskiej. Owszem, Waszyngton był zainteresowany inicjatywą Brianda, ale nie kosztem rezygnacji z polityki izolacjonizmu. Po burzliwych obradach w Kongresie amerykańskim, sekretarz stanu Frank B. Kellogg został upoważniony do przeprowadzenia wstępnych rozmów. Do consensusu doszło podczas spotkania w Paryżu

wzajemnie, i która by przez to dawała im takie bezpieczeństwo, izby swoim własnym staraniem i płodami ziemi mogli się wyżywić i żyć w zadowoleniu – otóż jedyną taką drogą jest przenieść całą ich moc i siłę na jednego człowieka albo na jedno zgromadzenie ludzi, które by mogło większością głosów sprowadzić indywidualną wolę ich wszystkich do jednej woli". Zob. W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, t. II, Warszawa 1993 s. 30, 69; Z. Wójcik, *Historia powszechna…*, *op. cit*., s. 546-547, 549.

[24] Konwencja z dnia 18 października 1907 r. dotycząca rozpoczęcia kroków nieprzyjacielskich (Dz. U. z 1927 r., nr 27, poz. 159). We wstępie czytamy: „[…] uważając, że dla zabezpieczenia stosunków pokojowych ważne jest, aby kroki nieprzyjacielskie nie rozpoczynały się bez uprzedniego zawiadomienia, że ważne jest również, aby stan wojny był notyfikowany bez zwłoki mocarstwom neutralnym […]"; Art. 1 brzmi: „Układające się mocarstwa uznają, iż kroki wojenne między niemi nie powinny się rozpoczynać bez uprzedniego i niedwuznacznego zawiadomienia, które będzie mieć formę bądź umotywowanego wypowiedzenia wojny, bądź formę ultimatum z warunkowym wypowiedzeniem wojny". Polska przystąpiła do konwencji haskiej 20 stycznia 1927 r. Konwencja zaczęła obowiązywać Polskę od dnia 9 lipca 1925 r.

[25] S. Sierpowski, *Źródła do historii powszechnej okresu międzywojennego,* t. II, 1927-1934, Poznań 1992, s. 89. Art. 1 stanowi: „Wysokie Strony Umawiające się oświadczają uroczyście imieniem swoich ludów, że potępiają uciekanie się do wojny celem załatwiania sporów międzynarodowych i wyrzekają się jej jako narzędzia polityki narodowej w ich wzajemnych stosunkach". Polska ratyfikowała traktat przeciwwojenny 13 lutego 1929 r. (Dz. U. z 1929 r., nr 63, poz. 489).

[26] Ibidem, Art. 2 stanowi: „Wysokie Strony Umawiające się uznają, że załatwianie i rozstrzyganie i wszystkich sporów konfliktów bez względu na ich naturę lub pochodzenie, które mogłyby powstać między niemi, winno być osiągane zawsze tylko za pomocą środków pokojowych".

[27] Idem, *Źródła do historii powszechnej okresu międzywojennego*, t. I, 1917-1926, Poznań 1992, s. 103. W art. 16 ust. 2. czytamy: „W podobnym wypadku obowiązkiem Rady będzie zalecić poszczególnym zainteresowanym rządom, jakim kontyngentem sił wojskowych, morskich i lotniczych każdy członek Ligi ma współdziałać w siłach zbrojnych do tego, aby wymusić poszanowanie zobowiązań Ligi". Zob. H. Batowski, *Między dwiema wojnami 1919-1939. Zarys historii dyplomatycznej*, Warszawa 2001. s. 90.

27 sierpnia 1928 roku W stolicy Francji podpisano pakt, który przeszedł do historii pod nazwą Brianda–Kellogga.

Komentując na łamach „Kuriera Warszawskiego" podpisanie paktu, Bolesław Koskowski nawiązał do propozycji Maksyma Litwinowa „wystosowanej do Polski"[28]. Uzasadniał tam, że: „nikt nie ma i nie może mieć rąk związanych wobec notorycznego napastnika. Briand wykazał przede wszystkim, że pakt Kellogga w niczym nie narusza zobowiązań płynących z przynależności do Ligi Narodów. Nawet zastrzeżenia amerykańskie, dotyczące doktryny Monroe, istnieją już w pakcie Ligi Narodów i we wszystkich traktatach arbitrażowych zawartych przez USA. Pakt Kellogga uzupełnia tylko umowę co do Ligi Narodów w ten sposób, że stawia wojnę poza obrębem prawa. Następnie Briand przypomniał, że pakt Kellogga nie narusza w niczym zobowiązań płynących z traktatów istniejących"[29].

Kiedy na Zachodzie przeciągało się ratyfikowanie paktu Brianda–Kellogga, 29 grudnia 1928 roku ZSRR wystąpił wobec Polski i Litwy z ważną inicjatywą dyplomatyczną. Jej celem było przyspieszenie wejścia w życie umowy paryskiej między Polską, Litwą a ZSRR. Pomimo sceptycyzmu panującego w niektórych polskich kręgach politycznych, Koskowski pozytywnie ocenił propozycje Moskwy. „Otóż interes polski – konstatował – tkwi głęboko w mnożeniu materialnych rękojmi pokojowych, właśnie w ostatnich czasach potrzeba ta okazuje się w stosunku do Wschodu szczególnie pilna"[30].

Odpowiedź Polski na notę sowiecką była pozytywna, pod warunkiem, że Moskwa podpisze analogiczne umowy z państwami bałtyckimi i Rumunią. Ten warunek chwalił Koskowski, bowiem jest „to dla Polski pożyteczne i temu trzeba dopomagać"[31]. Teraz wypadki w negocjacjach potoczyły się błyskawicznie. Podpisanie tzw. protokołu Litwinowa sfinalizowano w Moskwie 9 lutego 1929 roku Sygnatariuszami umowy były ZSRR, Polska, Rumunia, Łotwa, Estonia. Później dołączyła Litwa, Persja i Turcja. Koskowski, rozczarowany co do postawy Europy i Ligi Narodów wobec konfliktów na Dalekim Wschodzie (zwłaszcza po agresji Japonii na Mandżurię), raz jeszcze powrócił do rozważań nad światowym systemem bezpieczeństwa i kwestią przestrzegania traktatów. Pisał bez ogródek: „Oto niedawno temu podpisaliśmy wszyscy pakt Kellogga. Wyrzekliśmy się wszyscy wojny. Potępiliśmy wojnę. Tymczasem wojna wybuchła, a Europa patrzy na nią z założonymi rękami. Zaś pergamin traktatowy stał się świstkiem papieru. Poza tym istnieje Liga Narodów i powzięte wobec niej zobowiązania. Prawda, że dwaj pośredni partnerzy dramatu dalekowschodniego – Amerykanie i Sowieci – nie należą do Ligi Narodów. Ale są jej członkami ci właśnie, którzy się teraz biją: Japonia i Chiny. Nie można tedy przedstawić sobie bierności Ligi i nie można również przedstawić sobie jej aktywności. Moralne środki oddziaływania, które są, jak wiadomo, wła-

---

[28] B. K(oskowski), *Ostrożnie, lecz niepesymistycznie*, „Kurier Warszawski" (dalej: „KW"), nr 22 z 22 I 1929, s. 2, wydanie wieczorne (dalej: wyd. w.); Szerzej na ten temat G. Chrószcz, *Górny Śląsk w publicystyce Bolesława Koskowskiego na łamach Kuriera Warszawskiego w latach 1918-1921*, „Eunomia – Rozwój Zrównoważony – Sustainable Development", nr 2 (99), 2020, s. 42-43. Życiorys Bolesława Koskowskiego oraz charakterystyka gazety została przedstawiona w numerze czasopisma; Zob. J. Faryś, *Koncepcje polskiej polityki zagranicznej 1918-1939*, Warszawa 1981. s. 196-197.

[29] B. K(oskowski), *Ostrożnie, lecz niepesymistycznie*, „KW", nr 22 z 22 I 1929, s. 2, wyd. w.

[30] Idem, *Wobec propozycji Litwinowa*, „KW", nr 3 z 3 I 1929, s. 2, wyd. w.

[31] Idem, *Nota polska mówi: dobrze!* „KW", nr 11 z 11 I 1929, s. 2, wyd. w

ściwą bronią Ligi Narodowej w tym przypadku nie posiadają żadnego znaczenia. O interwencji wojskowej Ligi Narodowej nie ma nawet co mówić”[32].

Wkrótce Ligę Narodów opuściły Włochy, Japonia i Niemcy. Poza licznymi spotkaniami, posiedzeniami i apelami Liga Narodów nie była szanowna na arenie międzynarodowej. Zresztą skompromitowanej organizacji nie przeszkadzało organizowania posiedzeń w czasie trwania drugiej wojny światowej.

Od prawa wojennego do prawa pokoju

Po zakończeniu drugiej wojny światowej podjęto decyzję o powołaniu do życia nowej organizacji międzynarodowej – Organizacji Narodów Zjednoczonych. Już w preambule Karty Narodów Zjednoczonych stwierdzono, że celem tej organizacji jest uchronienie ludzkości od klęski wojny[33].

W zasadach Karty NZ przyjęto także przepis (art. 2 ust. 4), który zakazywał uciekania się do siły lub groźby jej użycia w stosunkach międzynarodowych[34]. Analizując ten zapis, przedstawiciele doktryny prawa międzynarodowego artykułują, że ustrojodawca miał na celu wyeliminowanie całkowicie wojny jako narzędzia do rozwiązywania sporów międzynarodowych.

Pewnym wyjątkiem w katalogu przepisów jest art. 51 Karty NZ. Czytamy w nim, że jest dopuszczalne użycie siły jako prawa do samoobrony indywidualnej lub zbiorowej[35]. Jak słusznie zauważył Krzysztof Prokop, „prawo do samoobrony jest nieodłączną cechą suwerennego państwa”[36]. Oczywiście musi być zachowana w ramach samoobrony zasada nieodzowności i proporcjonalności. Co do formy samoobrony, to może przyjąć ramy obrony indywidu-

[32] Idem, *Z księżyca na ziemię*, „KW”, nr 38 z 7 II 1932, s. 4, wyd. w; Szerzej na ten temat: G. Chrószcz, *Liga Narodów w publicystyce Bolesława Koskowskiego na łamach „Kuriera Warszawskiego”*, „Eunomia – Rozwój Zrównoważony – Sustainable Development”, nr 2 (103) 2022 i przywołana tam literatura. Por. H. Batowski, *Między dwiema…*, *op. cit*., s. 166; A. Bullock, *Hitler. Studium tyranii*, Warszawa 1997, s. 290.

[33] www.unic.un.org.pl/dokumenty/karta_onz.php/ [dostęp: 24.01.2026]. W Preambule czytamy: „[…] uchronić przyszłe pokolenia od klęski wojny, która dwukrotnie za naszego życia wyrządziła ludzkości niewypowiedziane cierpienia, przywrócić wiarę w podstawowe prawa człowieka, godność i wartość jednostki, równość praw mężczyzn i kobiet oraz narodów wielkich i małych, stworzyć warunki umożliwiające utrzymanie sprawiedliwości i poszanowanie zobowiązań wynikających z umów międzynarodowych i innych źródeł prawa międzynarodowego […] postępować tolerancyjnie i żyć ze sobą w pokoju jak dobrzy sąsiedzi, zjednoczyć swe siły dla utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa, zapewnić przez przyjęcie zasad i ustalenie metod, aby siła zbrojna używana była wyłącznie we wspólnym interesie […]”. Zob. Oświadczenie rządowe z dnia 8 lipca 1946 r. w sprawie ratyfikacji przez Polskę Karty Narodów Zjednoczonych podpisanej w Waszyngtonie dnia 16 października 1945 r. (Dz.U. 1947 nr 23 poz. 91).

[34] www.unic.un.org.pl/dokumenty/karta_onz.php/ [dostęp: 24.01.2026]. W art. 2. czytamy: „Wszyscy członkowie powstrzymają się w swych stosunkach międzynarodowych od groźby użycia siły lub użycia jej przeciwko integralności terytorialnej lub niezawisłości politycznej któregokolwiek państwa bądź w jakikolwiek inny sposób niezgodny z celami Organizacji Narodów Zjednoczonych”.

[35] www.unic.un.org.pl/dokumenty/karta_onz.php/ [dostęp: 24.01.2026]. Art. 51 stanowi: „Żadne postanowienie niniejszej Karty nie narusza naturalnego prawa każdego członka Organizacji Narodów Zjednoczonych, przeciwko któremu dokonano zbrojnej napaści, do indywidualnej lub zbiorowej samoobrony, zanim Rada Bezpieczeństwa zastosuje środki, konieczne dla utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa. Środki podjęte przez członków w wykonaniu tego prawa do samoobrony powinny być natychmiast podane do wiadomości Radzie Bezpieczeństwa i w niczym nie powinny naruszać wynikającej z niniejszej Karty kompetencji i odpowiedzialności Rady do podjęcia w każdym czasie akcji, jaką uzna ona za konieczną dla utrzymania albo przywrócenia międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa”

[36] K. Prokop, *Stan wojny jako instytucja międzynarodowoprawna i konstytucyjna*, „Kwartalnik Prawa Międzynarodowego” 2022, nr 3, s. 31.

alnej lub zbiorowej, tzw. sojusze obronne[37]. Państwa, które były sygnatariuszami paktu Brianda–Kellogga wyrzekły się wojny. Podobnie jest w Karcie Narodów Zjednoczonych. Zdelegalizowano wojnę jako środek prowadzenia polityki międzynarodowej. W drugiej połowie XX wieku w wyniku ewolucji terminologii prawodawstwa międzynarodowego termin «wojna» został zastąpiony terminem «konflikt zbrojny». Do tego zagadnienia wrócimy nieco później.

Jak już wspomniano wyżej, dawniej prawo prowadzenia wojny było uznawane jako przejaw suwerenności państwa. To samo prawo dotyczyło sposobów zawierania pokoju, traktatów oraz nawiązywania stosunków dyplomatycznych. Jednakże należy pamiętać, że już wówczas podejmowano próby ograniczania prawa do prowadzenia wojny.

I tak, w czasach antycznych zakaz obowiązywał z czasie trwania igrzysk olimpijskich[38]. Pojawiały się pierwsze koncepcje wojny sprawiedliwej (*bellum iustum*) zmierzającej do ograniczania prawa prowadzenia wojny[39]. W epoce średniowiecza koncepcja wojny sprawiedliwej podyktowana była przeświadczeniem, że leży ku temu sprawiedliwa przyczyna[40]. W czasach nowożytnych odrzucono wojny sprawiedliwe i niesprawiedliwe[41]. Skupiono się na ograniczeniu metod prowadzenia działań wojennych i pokojowego załatwiania sporów na drodze dyplomatycznej. Po okrucieństwach z czasów pierwszej wojny światowej w traktatach – Liga Narodów, Pakt Brianda–Kellogga – potępiano wojnę jako środek załatwiania sporów międzynarodowych oraz narzędzie do prowadzenia polityki międzynarodowej[42].

Ewolucja prawa międzynarodowego zmierzała do zdelegalizowania wojny jako środka prowadzenia polityki międzynarodowej państwa. Po zakończeniu drugiej wojny światowej Karta NZ zakazuje używania siły lub groźby jej użycia w stosunkach międzynarodowych[43]. Oznacza to zgodnie z duchem Karty NZ zakaz wojny prewencyjnej (napastniczej), czego przejawem było odstąpienie w przepisach międzynarodowych od podziału na «*prawo pokoju*» i «*prawo wojny*», a termin «*wojna*» zastąpiono pojęciem «*konflikt zbrojny*». Jedynym wyjątkiem dopuszczonym przez Kartę NZ jest prawo do samoobrony indywidualnej lub zbiorowej[44].

---

[37] Oświadczenie rządowe z dnia 18 sierpnia 2000 r. w sprawie ratyfikacji przez Rzeczpospolitą Polską Traktatu Północnoatlantyckiego, sporządzonego w Waszyngtonie dnia 4 kwietnia 1949 r. (Dz.U. 2000 nr 87 poz. 971). Traktat Północnoatlantycki jest klasycznym przykładem sojuszu defensywnego, opartego na art. 51 Karty NZ. Polska jest członkiem NATO od 12 marca 1999 r.; Zob. M. Dzimińska-Mosio, *Instytucja stanów nadzwyczajnych a stan wojenny*, „Przegląd policyjny" 2017, nr 2 (127). s. 173.

[38] J. Wolski, *Historia powszechna*…, *op. cit*., s. 128.

[39] K. Prokop, *Stan wojny jako instytucja*…, *op. cit*., s. 29.

[40] M. Sobańska-Bondaruk, S.B. Lenard, *Wiek XVI-XVIII*..., s. 118-119. *Pax et Treuga Dei* (pokój i rozejm Boży). Pokój Boży, wprowadzony po raz pierwszy przez synod w Charroux w 989 r., roztaczał ochronę nad określonymi kategoriami osób słabszych lub bezbronnych. Rozejm Boży ustanowiony w 1027 r. na synodzie w Toluges (dziś Toulouges) przez Kościół rzymskokatolicki. Był to powszechny zakaz prowadzenia wojen od środy wieczorem do poniedziałku rano. Rozszerzony potem na cały okres adwentu i wielkiego postu. Stosowany do końca XIII w.

[41] Idem, M. Sobańska-Bondaruk, S. B. Lenard, *Wiek V-XVIII*..., s. 182, 185.

[42] Zob. przypis nr 25; nr 27.

[43] Zob. przypis nr 34.

[44] www.nato.int/en/what-we-do/introduction-to-nato/collective-defence-and-article-5 [dostęp: 30.01.2026]. Artykuł 5 NATO brzmi: „Strony zgadzają się, że zbrojna napaść na jedną lub więcej z nich w Europie lub Ame-

Prawo do samoobrony jest cechą suwerenności państwa i musi odpowiadać zasadzie nieodzowności i proporcjonalności. Innymi słowy wypowiedzenie przez państwo wojny innemu państwu w myśl Karty NZ jest traktowane jako działanie nielegalne, co będzie popełnieniem przestępstwa zbrodni międzynarodowej[45].

Rozwój instytucji stanów nadzwyczajnych w Polsce

Warto w tym miejscu wyjaśnić, że od czasu odzyskania niepodległości przez Polskę problematyka stanów nadzwyczajnych i innych aktów prawnych była obecna w przestrzeni prawa konstytucyjnego.

Konstytucja Marcowa z 1921 r. i Kwietniowa z 1935 r. określały dwie postacie stanu nadzwyczajnego: wyjątkowy i wojenny. Oczywiście ich zadanie i funkcja były nieco inne niż obecnie. Z uwagi na walory historyczne Ustaw Zasadniczych i innych aktów prawnych okresu międzywojennego, zostaną one przedstawione w sposób encyklopedyczny.

Pierwszym aktem prawnym normującym działania nowo odrodzonego państwa był wydany przez Naczelnika Państwa Dekret o wprowadzeniu stanu wyjątkowego[46]. W art. 1 niniejszego Dekretu czytamy, że Rada Ministrów, na wniosek Ministra Spraw Wewnętrznych, może wprowadzić na czas nie dłuższy niż trzy miesiące stan wyjątkowy w każdej miejscowości, w której ze względu na bezpieczeństwo publiczne zastosowanie tego środka okaże się niezbędne. W czasie trwania stanu wyjątkowego MSW lub wyznaczony przez niego nadzwyczajny komisarz będzie miał prawo do podejmowania wszelkich decyzji mających na celu jak najszybsze zapewnienie bezpieczeństwa publicznego. Oczywiście za niestosowanie się do przestrzegania niniejszych przepisów groziła kara więzienia lub grzywna (art. 2). Zgodnie z art. 5 wraz z ogłoszeniem stanu wyjątkowego w danej miejscowości powoływano wojenny

ryce Północnej będzie uznana za napaść przeciwko nim wszystkim i dlatego zgadzają się, że jeżeli taka zbrojna napaść nastąpi, to każda z nich, w ramach wykonywania prawa do indywidualnej lub zbiorowej samoobrony, uznanego na mocy artykułu 51 Karty Narodów Zjednoczonych, udzieli pomocy Stronie lub Stronom napadniętym, podejmując niezwłocznie, samodzielnie jak i w porozumieniu z innymi Stronami, działania, jakie uzna za konieczne, łącznie z użyciem siły zbrojnej, w celu przywrócenia i utrzymania bezpieczeństwa obszaru północnoatlantyckiego. O każdej takiej zbrojnej napaści i o wszystkich podjętych w jej wyniku środkach zostanie bezzwłocznie powiadomiona Rada Bezpieczeństwa. Środki takie zostaną zaniechane, gdy tylko Rada Bezpieczeństwa podejmie działania konieczne do przywrócenia i utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa".

[45] K. Dunaj, *Użycie sił RFN w świetle Ustawy Zasadniczej z 1949 r.*, Warszawa 2017, s. 43. Autorka pisze *explicite*: „Zachowanie wymogów III Konwencji haskiej w sprawie sposobu rozpoczęcia wojny nie zmienia faktu, że każdy akt wypowiedzenia wojny należałoby ocenić w świetle Karty NZ jako nielegalny, stanowiłoby bowiem zbrodnię międzynarodową"; M. Nowińska, *Stan wojny i stan wojenny w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*, Biuletyn Stowarzyszenia Absolwentów i Przyjaciół Wydziału Prawa Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego 2018, tom XIII, nr 15 (2), s. 223-224; Zob. M. Dzimińska-Mosio, *Instytucja stanów…*, *op. cit*., s. 179.

[46] Dekret o wprowadzeniu stanu wyjątkowego (Dz.U. 1919, nr 1, poz. 79). W czasie stanu wyjątkowego wprowadzono m.in.: wydawania nadzwyczajnych rozporządzeń obowiązujących w przedmiocie utrzymania bezpieczeństwa publicznego; zakazywania wieców, zebrań i zgromadzeń publicznych oraz pochodów publicznych, a w razie sprzeciwienia się zakazowi rozpraszania ich siłą zbrojną; zarządzania rewizji gdzie ku temu zajdzie potrzeba oraz internowania czasowego osób, których działalność zagraża bezpieczeństwu i spokojowi publicznemu; na czas trwania stanu wyjątkowego zarządzenia, konfiskaty wszelkich wydawnictw i zawieszania czasopism, zagrażających bezpieczeństwu i spokojowi publicznemu oraz zamykania drukarni, służących do rozpowszechniania wspomnianych druków.

sąd doraźny dla ludności cywilnej i wojskowych. Jego organizację, tryb postępowania oraz wymiar kar określały odrębne przepisy.

Na mocy przepisu art. 1: w wypadkach szczególnych, gdy porządek publiczny okaże się niedostatecznie zabezpieczony przez podległe Ministrowi Spraw Wewnętrznych organy, może być użyte wojsko[47].

Jak już wspominaliśmy, Konstytucja Marcowa przewidywała dwie kategorie stanów nadzwyczajnych: stan wojenny oraz stan wyjątkowy. Uprawnionym do ich wprowadzenia na terytorium państwa polskiego był Prezydent Rzeczypospolitej. Zgodnie z Ustawą Zasadniczą z 17 marca 1921 r., ustawa regulująca zasady wprowadzenia stanu wojennego i stanu wyjątkowego mogła zostać wydana wyłącznie za zgodą Sejmu[48]. Natomiast wykonywaniem postanowień Konstytucji Marcowej było wydawanie przez głowę państwa rozporządzeń: z 16 stycznia 1928 r. o stanie wojennym[49] oraz z 16 marca 1928 r. o stanie wyjątkowym[50].

Z kolei Ustawa konstytucyjna z 23 kwietnia 1935 r.[51] odbiegała od rozwiązań prawnych zawartych w konstytucji marcowej. Tym razem postanowienia o stanach nadzwyczajnych umieszczono w rozdziale XII „Stany zagrożenia państwa". Podobnie jak Konstytucja Marcowa, również ta ustawa przewidywała dwa stany nadzwyczajne: stan wojenny oraz stan wyjątkowy. Zmianie uległy jednak przesłanki wprowadzenia stanu wyjątkowego – nie była to już wojna ani groźba jej wybuchu, lecz zewnętrzne zagrożenia państwa[52]. Stan wojenny (art. 79)

---

[47] Dekret o używaniu wojska w wypadkach wyjątkowych (Dz.U. 1919, nr 1, poz. 80).

[48] Ustawa z dnia 17 marca 1921 r. – Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, (Dz.U. 1921, nr 44, poz. 267). W art. 50 czytamy, że: „Prezydent Rzeczypospolitej może wypowiedzieć wojnę i zawrzeć pokój tylko za uprzednią zgodą Sejmu". Szczegółowe uprawnienia organów ustawodawczych w zakresie stanów nadzwyczajnych zostały zawarte w art. 124 w Rozdziale V – Powszechne obowiązki i prawa obywatelskie. Szerzej na temat: K. Żurek, *Rozwój instytucji stanów nadzwyczajnych w okresie II Rzeczypospolitej Polskiej i ich wpływ na bezpieczeństwo państwa – wybrane aspekty,* „Civitas et Lex" 2024, t. 42, nr 2 i przywołana tam literatura; T.J. Kęsoń, *Stan wyjątkowy, stan wojenny i stan wojny w konstytucjach i aktach prawnych Rzeczypospolitej Polskiej,* „Rocznik bezpieczeństwa międzynarodowego" 2024, t. 8, nr 2 i przywołana tam literatura. Jak podają historycy, w okresie międzywojennym do czasu uchwalenia konstytucji kwietniowej z 1935 r., stan wyjątkowy był wprowadzony kilkakrotnie: w 1919 r., przez Józefa Piłsudskiego jako Naczelnika Państwa, powód: destabilizacja wewnętrzna, niestabilność granic i wojna z Rosja bolszewicką. W 1920 r. przez Radę Obrony Państwa, powód: wojna polsko-bolszewicka, zagrożenie upadku państwa. W 1926 r. Prezydent Stanisław Wojciechowski, powód: zamach stanu i walki w Warszawie. W 1930 r. Prezydent Ignacy Mościcki na wniosek rządu J. Piłsudskiego, powód: napięcia polityczne przed wyborami.

[49] Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 16 stycznia 1923 r. o stanie wojennym (Dz.U. 1928, nr 8, poz. 54).

[50] Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 16 marca 1928 r. o stanie wyjątkowym (Dz.U. 1928, nr 32, poz. 307). Szerzej na temat: K. Żurek, *Rozwój instytucji*…, *op. cit*. i przywołana tam literatura; T.J. Kęsoń, *Stan wyjątkowy*…, *op. cit*., i przywołana tam literatura.

[51] Ustawa Konstytucyjna z dnia 23 kwietnia 1935 r. uchwalona przez Sejm 23 marca 1935 r. (Dz.U. nr 30, poz. 227).

[52] Jak również (art. 78) w razie rozruchów wewnętrznych lub rozległych knowań o charakterze zdrady stanu, zagrażających ustrojowi lub bezpieczeństwu Państwa albo bezpieczeństwu obywateli – Rada Ministrów za zezwoleniem Prezydenta Rzeczypospolitej zarządzi stan wyjątkowy na obszarze całego Państwa lub części zagrożonej. Dalej czytamy, że Zarządzenie takie będzie przesłane do Sejmu w ciągu siedmiu dni od ogłoszenia. Jeżeli Sejm jest rozwiązany, zarządzenie o ogłoszeniu stanu wyjątkowego będzie złożone nowo obranemu Sejmowi na pierwszym posiedzeniu. Sejm może zażądać uchylenia zarządzenia. Wniosek taki nie może być głosowany na posiedzeniu, podczas którego został zgłoszony. Jeżeli Senat wypowie się za uchwałą Sejmu, Rząd niezwłocznie uchyli zarządzenie. Ogłoszenie stanu wyjątkowego daje Rządowi prawo zawieszania na czas trwania tego stanu swobód obywatelskich oraz możność korzystania z uprawnień szczególnych,

można było ogłosić wówczas, gdy zachodziła konieczność użycia sił zbrojnych dla obrony państwa[53]. Różnica polegała również na zmianie formy aktów prawnych regulujących postanowienia o stanach nadzwyczajnych: w Konstytucji Marcowej były to rozporządzenia Prezydenta Rzeczypospolitej, a w Konstytucji Kwietniowej ustawy[54].

Konstytucja z 1952 roku zrezygnowała ze stanu wyjątkowego, ale uregulowała: stan wojny oraz stan wojenny[55]. W 1983 roku normodawca znowelizował przepisy i przywrócił stan wyjątkowy[56]. Po 1989 roku i odzyskaniu suwerenności politycznej Mała Konstytucja z 1992 roku utrzymała instytucję stanu wojennego i wyjątkowego[57]. Jednocześnie rozpoczęto debatę konstytucyjną nad wprowadzeniem kolejnego stanu nadzwyczajnego – stanu klęski żywiołowej.

Stany nadzwyczajne w Konstytucji RP z 1997 r. – wybrane aspekty

Uchwalenie 2 kwietnia 1997 r. obecnej Konstytucji RP pozwoliło uregulować prawnie ten stan rzeczy w rozdziale XI zatytułowanym *Stany nadzwyczajne*[58]. Z uwagi na wymogi i zasa-

przewidzianych ustawą o stanie wyjątkowym. Szerzej na temat: K. Żurek, *Rozwój instytucji…*, *op. cit*. i przywołana tam literatura; T.J. Kęsoń, *Stan wyjątkowy…*, *op. cit*., i przywołana tam literatura.

[53] Art. 79 stanowi, że: Podczas trwania stanu wojennego Prezydent Rzeczypospolitej ma prawo bez upoważnienia Izb Ustawodawczych wydawać dekrety w zakresie ustawodawstwa państwowego z wyjątkiem zmiany Konstytucji, przedłużyć kadencję Izb Ustawodawczych do czasu zawarcia pokoju oraz otwierać, odraczać i zamykać sesje Sejmu i Senatu w terminach, dostosowanych do potrzeb obrony Państwa, jak również powoływać do rozstrzygania spraw, wchodzących w zakres działania Izb Ustawodawczych, Sejm i Senat w zmniejszonym składzie, wyłonionym przez te Izby. W czasie trwania stanu wojennego Rząd korzysta z uprawnień, przewidzianych ustawą o stanie wyjątkowym, a nadto z uprawnień szczególnych, określonych ustawą a stanie wojennym.

[54] Ustawa z dnia 22 lutego 1937 r. o stanie wyjątkowym (Dz.U. 1937, nr 17, poz. 108); Ustawa z dnia 23 czerwca 1939 r. o stanie wojennym (Dz.U. 1939, nr 57, poz. 366). Szerzej na temat: K. Żurek, *Rozwój instytucji…*, *op. cit*. i przywołana tam literatura; T.J. Kęsoń, *Stan wyjątkowy…*, *op. cit*., i przywołana tam literatura.

[55] Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej uchwalonej przez Sejm Ustawodawczy w dniu 22 lipca 1952 r. (Dz. U. 1976, nr 7, poz. 36). W Art. 33. l. czytamy: Postanowienie o stanie wojny może być powzięte jedynie w razie dokonania zbrojnego napadu na Polską Rzeczpospolitą Ludową albo gdy z umów międzynarodowych ·wynika konieczność wspólnej obrony przeciwko agresji. Postanowienie takie uchwala Sejm, a gdy Sejm nie obraduje - Rada Państwa. 2. Rada Państwa może wprowadzić stan wojenny na części lub na całym terytorium Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej, jeżeli wy maga te-go wzgląd na obronność lub bezpieczeństwo pal1stwa. Z tych samych powodów Rada Państwa może ogłosić częściową lub powszechną mobilizację.

[56] Ustawa z dnia 5 grudnia 1983 r. o stanie wyjątkowym (Dz.U. 1983, nr 66, poz. 297); T.J. Kęsoń, *Stan wyjątkowy…*, *op. cit*., s. 167. Jak słusznie pisze T. Kęsoń, „stan ten nie miał umocowania konstytucyjnego. Dopiero Ustawa z 7 kwietnia 1989 r., o zmianie Konstytucji PRL (Dz. U. 1989, nr 19, poz. 101) umocowała istnienie stanu wyjątkowego".

[57] Ustawa Konstytucyjna z dnia 17 października 1992 r. (Dz. U. 1992, nr 84, poz. 426). Art. 24. 1. brzmiał: „Sejm może podjąć uchwałę o stanie wojny jedynie w razie dokonania zbrojnego napadu na Rzeczpospolitą Polską albo gdy z umów międzynarodowych wynika konieczność wspólnej obrony przeciw agresji, a gdy Sejm nie obraduje, o stanie wojny postanawia Prezydent".

[58] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483); Zob. K. Prokop, *Stan wojny a stan wojenny w Konstytucji RP*, „Państwo i prawo" 2002, z. 3, s. 23. Autor pisze *expressis verbis*, że podczas posiedzenia obrad Komisji Konstytucyjnej Zgromadzenia Narodowego w trakcie prac nad przyszłą Konstytucją, postanowiono, że: „Stan wojny nie został więc uznany za jeden ze stanów nadzwyczajnych. […] W myśl przyjętego rozwiązania stan wojenny ma towarzyszyć, o ile to konieczne, stanowi wojny w prawie wewnętrznym, zaś stan wojny ma się odnosić wyłącznie do stosunków międzynarodowych. Taka regulacja jest zgodna z rozumieniem stanu wojny jako zjawiska z dziedziny prawa międzynarodowego i stanu wojennego jako kategorii prawa wewnętrznego". Rozwiązanie przypomina Konstytucję Kwietniową, gdzie również wyodrębniono rozdział o stanach nadzwyczajnych.

dy edytorskie szczegółowe omówienie wszystkich stanów nadzwyczajnych wykracza poza ramy tematyczne niniejszego artykułu. Z tego względu odsyłamy czytelnika do dostępnej literatury przedmiotu[59]. Mając jednak na uwadze charakter poruszanego zagadnienia, przedstawiona zostanie jego kluczowa część w ujęciu encyklopedycznym.

W polskim porządku konstytucyjnym mamy trzy stany nadzwyczajne: wojenny, wyjątkowy i klęski żywiołowej. Rozdział XI Konstytucji RP zawiera siedem artykułów, które zawierają zasady ogólne stanów nadzwyczajnych[60]. Przesłankami do wprowadzenia stanu wojennego są: zewnętrze zagrożenie państwa, zbrojna napaść na terytorium RP lub gdy z umowy międzynarodowej wynika zobowiązanie do wspólnej obrony przeciwko agresji. Decyzja o trybie wprowadzenia stanu wojennego została pozostawiona organom władzy wykonawczej, ale podlegającej kontroli parlamentu. Z wnioskiem o wprowadzenie stanu wojennego występuje Rada Ministrów jako organ odpowiadający za obronność kraju. Wniosek jest kierowany do prezydenta, który niezwłocznie go rozpatruje, a następnie wydaje rozporządzenie o wprowadzeniu stanu wojennego, albo odmawia wydania takiego rozporządzenia. Rozporządzenie Prezydenta określa przyczyny wprowadzenia stanu wojennego, jego zasięg terytorialny, a także – zgodnie z ustawą – rodzaje ograniczeń wolności, praw człowieka i obywatela. Stan wojenny obowiązuje od chwili ogłoszenia w Dzienniku Ustaw.

Rozporządzenie Prezydenta o stanie wojennym podlega kontroli parlamentarnej. Rozporządzenie musi być w ciągu 48 godzin od podpisania przedstawione Sejmowi. Sejm niezwłocznie rozpatruje wniosek. Sejm może odrzucić rozporządzenie bezwzględną większością głosów. Uchwała Sejmu jest publikowana w Dzienniku Ustaw, a jej ogłoszenie jest równoznaczne z zakończeniem stanu wojennego od momentu wejścia w życie uchwały. Rozporządzenie Prezydenta o wprowadzeniu stanu wojennego oraz inne akty prawne dotyczące tego stanu podaje się do publicznej wiadomości w drodze obwieszczenia właściwego wojewody, a także poprzez rozplakatowanie w miejscach publicznych lub w sposób zwyczajowo przyjęty na danym obszarze.

Oczywiście Minister Spraw Zagranicznych musi notyfikować Sekretarzowi Generalnemu ONZ i Sekretarzowi Generalnemu Rady Europy wprowadzenie i przyczyny wprowadzenia stanu wojennego, a także jego zniesienie. Zobowiązanie to wynika z ustawy o stanie wojennym oraz zobowiązań międzynarodowych Polski[61].

W czasie wprowadzenia stanu wojennego prezydent może skorzystać z nadzwyczajnego trybu wydawania aktów ustawodawczych, jakimi są rozporządzenia z mocą ustawy (ranga

---

[59] Zob. K. Prokop, *Stany nadzwyczajne w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 4 kwietnia 1997 r.*, Białystok 2005 i przywołana tam literaturę; M. Brzeziński, *Stany nadzwyczajne w polskich konstytucjach*, Warszawa 2007 r. i przywołana tam literatura.

[60] Zob. K. Prokop, *Stany nadzwyczajne…*, *op. cit.*, s. 18-44. Autor szczegółowo opisuje zasady: wyjątkowości (art. 228 ust. 1), legalności (art. 228 ust. 2-4); proporcjonalności (art. 228 ust. 5); celowości (art. 228 ust. 5 *in fine*); ochrony podstaw systemu prawnego (art. 228 ust. 6); ochrony organów przedstawicielskich (art. 228 ust. 7); Zob. M. Brzeziński, *Wybrane zasady stanów nadzwyczajnych w konstytucji z dnia 2 kwietnia 1997 r. – uwagi de lege lata i de lege ferenda,* „Studia Politologiczne" 2017 nr 45, s. 277; M. Dzimińska-Mosio, *Instytucja stanów…*, *op. cit*., „Przegląd Policyjny" 2017, nr 2 (127). s. 171.

[61] Ustawa z dnia 29 sierpnia 2002 r. o stanie wojennym oraz o kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej, (Dz.U. 2002 nr 156 poz. 1301). Chodzi tutaj o regulacje prawnomiędzynarodowe (Europejska Konwencja Praw Człowieka oraz Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych).

dekretów). Jak słusznie zauważył K. Prokop, zgodnie z art. 234 ust. 1 Konstytucji musi zaistnieć drugi warunek: niemożność zebrania się Sejmu na posiedzenie (z powodów faktycznych, a nie prawnych)[62]. Rozporządzenia podlegają zatwierdzeniu przez Sejm na najbliższym posiedzeniu.

Kolejnym stanem nadzwyczajnym przewidzianym przez Konstytucję RP jest stan wyjątkowy[63]. W wielu miejscach jest on zbliżony do przepisów o stanie wojennym i są one wspólne dla obu kategorii. Przesłankami do wprowadzenia stanu wyjątkowego są: zagrożenie konstytucyjnego ustroju państwa, zagrożenie bezpieczeństwa obywateli oraz zagrożenie porządku publicznego. Dodatkowo w świetle ustawy o stanie wyjątkowym powyższe zagrożenia mogą być spowodowane działaniami o charakterze terrorystycznym. Przesłanka zagrożenia konstytucyjnego ustroju państwa rozumiana jest przez prawodawcę jako zamach na instytucje rangi konstytucyjnej (np. zbrojny zamach stanu). Z kolei przesłanka dotycząca zagrożenia obywateli zachodzi w przypadku m.in: zagrożenia życia, zdrowia, mienia. Ostatnia przesłanka to zagrożenie porządku publicznego.

Jak podkreśla słusznie K. Prokop przesłana ta wzbudza najwięcej kontrowersji[64]. Wynika to z faktu, że pojęcie „porządek publiczny" jest znany w różnych gałęziach prawa. Z uwagi na fakt, iż jest niedookreślone, może być przez władze publiczne różnie interpretowane. Dlatego, jak pisze przywołany wyżej K. Prokop, „wprowadzając stan wyjątkowy, może powołać się tylko na zagrożenie bezpieczeństwa obywateli albo tylko na zagrożenie porządku publicznego, albo łącznie na zagrożenie bezpieczeństwa obywateli i porządku publicznego"[65]. Należy dodać, że z tą przesłanką mamy do czynienia po raz pierwszy w historii w polskim porządku konstytucyjnym. Z uwagi na to, że ustawa o stanie wyjątkowym jest powszechnie znana, dostępna, a także szczegółowo opisana i skomentowana w literaturze, więc skupimy się na niektórych tylko interesujących nas aspektach[66].

Tryb wprowadzenia tego stanu nadzwyczajnego jest identyczny jak w przypadku stanu wojennego. Z wnioskiem występuje Rada Ministrów, decyzję podejmuje Prezydent, który może nie uwzględnić tego wniosku. Rozporządzenie Prezydenta podlega kontroli Sejmu[67]. Stan wyjątkowy może być wprowadzony na czas nie dłuższy niż 90 dni i przedłużony tylko raz, za zgodą Sejmu na maksymalnie kolejne 60 dni[68].

---

[62] K. Prokop, *Stany nadzwyczajne…*, *op. cit*., s. 170.

[63] Ustawa z dnia 21 czerwca 2002 r. o stanie wyjątkowym (Dz.U. z 2017 r. poz. 1928).

[64] K. Prokop, *Stany nadzwyczajne…*, *op. cit*., s. 82

[65] Ibidem, s. 88-89.

[66] Ustawa z dnia 21 czerwca 2002 r. o stanie wyjątkowym (Dz.U. z 2017 r. poz. 1928); Szerzej na ten temat: zob. przypis nr 3.

[67] K. Prokop, *Stany nadzwyczajne…*, *op. cit*., s. 99. Pisze wprost: „Należy stwierdzić, że w przeciwieństwie do stanu wojennego, z uwagi na ogólnikowość przesłanek wprowadzenia stanu wyjątkowego, decyzja o zakończeniu stanu wyjątkowego niesie ze sobą duży ładunek uznaniowości (podobnie jak decyzja o jego wprowadzeniu). Dalej autor konstatuje: „należy dodać, że w praktyce może zaistnieć większe prawdopodobieństwo uchylenia rozporządzenia Prezydenta z uwagi na fakt, że wprowadzenie stanu wyjątkowego obarczone jest dużo większym ryzykiem politycznym niż w przypadku pozostałych stanów nadzwyczajnych".

[68] Ibidem, *Stany nadzwyczajne…*, *op. cit*., s. 97-98. Co do zasady przedłużenie następuje na mocy rozporządzenia Prezydenta wydanego na wniosek Rady Ministrów, jeżeli pomimo zbliżającego się czasu nie ustały przyczyna wprowadzenia tego stanu i nie zostało przywrócone normalne funkcjonowanie państwa. Rozporządzenie Prezydenta przedłużające stan wyjątkowy podlega kontroli Sejmu.

Trzecim i ostatnim stanem nadzwyczajnym, o którym mowa w Konstytucji RP z 1997 r., jest stan klęski żywiołowej. Stan ten po raz pierwszy pojawia się w przestrzeni konstytucyjnej. Fakt, że normodawca zdecydował się na ujęcie go w katalogu przepisów konstytucyjnych wynika z doświadczeń, jakie dotknęły państwo podczas „powodzi tysiąclecia" w 1997 roku. Sama treść ustawy o stanie klęski żywiołowej została już rzeczowo omówiona w literaturze[69]. W związku z powyższym, zasygnalizowane zostaną tylko główne założenia ustawy.

Przesłanką do wprowadzenia stanu klęski żywiołowej jest zapobieżenie skutkom katastrof naturalnych lub awarii technicznych noszących znamiona klęski żywiołowej, których skutki zagrażają życiu i zdrowiu dużej liczny osób, wyrządzonej szkody w mieniu wielkich rozmiarów oraz pomoc w skutecznej ich ochronie. Ustawodawca podaje definicję co rozumie przez katastrofę naturalną. Wyjaśnia, że są to zdarzenia związane z działaniem sił natury, m.in.: pożary, susze, powodzie. Natomiast awarie techniczne rozumie jako nieprzewidziane i gwałtowne katastrofy budowlane czy techniczne. Działania terrorystyczne również mieszczą się w definicji katastrof naturalnych czy awarii technicznych.

Jeżeli chodzi o tryb wprowadzenia stanu klęski żywiołowej, może go wprowadzić Rada Ministrów, działając z inicjatywy własnej lub na wniosek właściwego wojewody. Podobnie jak we wcześniej wymienionych wyżej stanach nadzwyczajnych, określa się przyczyny, czas wprowadzenia, obszar i czas trwania stanu klęski żywiołowej, rodzaje ograniczeń wolności, praw człowieka i obywatela. Może być wprowadzony na 30 dni, ale za zgodą Sejmu przedłużony (na czas, który nie został określony w Konstytucji RP). Rozporządzenie Rady Ministrów nie podlega kontroli parlamentarnej, więc Sejm nie może go uchylić bezwzględną większością głosów[70].

Stan wojny czy stan wojenny?

Należy jeszcze dokonać analizy porównawczej stanu wojny i stanu wojennego w kontekście prawa państwa do samoobrony indywidualnej lub zbiorowej, o czym szerzej niżej. Po pełnoskalowej inwazji zbrojnej Federacji Rosyjskiej na Ukrainę 24 lutego 2022 roku (eskalacja konfliktu trwa od 2014 roku – aneksja Krymu i wojna w Donbasie), która trwa do dzisiaj, skłania do wyjaśnienia kwestii prawnej instytucji wojny.

Jak napisano wyżej, ustawa o stanach nadzwyczajnych oraz Konstytucja RP są powszechnie znane, więc skupimy się na analizie instytucji wojny, ujętej w rozdziale IV Ustawy Zasadniczej w 1997 roku z perspektywy prawa międzynarodowego[71]. Od czasów zakończenia drugiej wojny światowej nie było w Europie prowadzonych działań wojennych na taką skalę jaka ma miejsce za naszą wschodnią granicą. W przestrzeni publicznej, środkach masowego przekazu oraz mediach społecznościowych powtarzano niekiedy narracje propagandy rosyj-

---

[69] Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej (Dz. U. z 2017 r. poz. 1897). Szerzej na ten temat: zob. przypis nr 3.

[70] K. Prokop, *Stany nadzwyczajne…*, *op.cit.*, s. 99. „Decyzja o zakończeniu stanu wyjątkowego spoczywa – co do zasady – w rękach Rady Ministrów i prezydenta, co jednak nie umniejsza roli Sejmu, który może, szczególnie wobec rządu, zastosować określone konstytucją środki w celu nakłonienia go do zakończenia stanu wyjątkowego, o ile w ocenie posłów sytuacja dojrzała do tego kroku". K. Prokop pisze bez ogródek: „nie mniej należy pamiętać, że Rada Ministrów ponosi polityczną odpowiedzialność przed Sejmem, a ten dysponuje różnymi formami kontroli wobec niej (uchwalenie wotum nieufności)".

[71] K. Prokop, *Stan wojny a stan wojenny…*, *op. cit*., s. 23

skiej, że pod pretekstem „demilitaryzacji i denazyfikacji" Ukrainy przeprowadzono „specjalną operację wojskową", mającą na celu obalenie rządu i włączenie Kijowa w strefę wpływów Rosji. Napaść zbrojna Rosji spotkała się z szerokim potępieniem opinii międzynarodowej. Jednocześnie uświadomiła, że zagrożenie wojną i sama wojna nie należą do przeszłości.

Jak słusznie stwierdził K. Prokop, „potrzeba pochylenia się nad prawną instytucją stanu wojny" jest wskazana z uwagi na panującą obecnie sytuację międzynarodową[72]. Zresztą jak konstatuje przywołany wcześniej autor, dotychczas w doktrynie prawa konstytucyjnego to zagadnienie nie budziło większego zainteresowania naukowego[73]. Cała materia naukowo-prawna skupiona była na problemach zagrożeń wewnętrznych państwa[74]. Wracając do tematu, wydarzenia z 2022 roku jasno wskazują, że państwo musi być przygotowane na odparcie inwazji zbrojnej na swoje terytorium. Powinno być nie tylko przygotowane, ale być cały czas w pogotowiu do szybkiej i bezpośredniej odpowiedzi na zbrojną napaść.

Jak wspomniano wyżej, instytucje stanu wojny zostały opisane w rozdziale IV dotyczącym *Sejmu i Senatu*. Może trochę dziwić czytelnika, że stan wojny został akurat tam umieszczony, jednakże pod względem prawnym ma to istotne znaczenie. Fakt ten pozwala odróżnić stan wojny od stanów nadzwyczajnych (szczególnie stanu wojennego)[75]. Konstytucja z 1997 r. posługuje się dwoma terminami: „stan wojny" (art. 116) i „czas wojny" (art. 134 ust. 4, 175 ust. 2). Stan wojny może być ogłoszony przed rozpoczęciem konfliktu zbrojnego (wojny) lub zaczynać się z chwilą faktycznego rozpoczęcia działań zbrojnych. Z kolei definicja „czas wojny", odnosi się bez wątpienia do faktycznych działań wojennych (walki zbrojnej) na terytorium kraju. Innymi słowy, idąc logiką twórców Ustawy Zasadniczej z 1997 r., czas wojny jest stanem pomiędzy ogłoszeniem stanu wojny a zawarciem porozumienia pokojowego.

Wojna, zbrojna napaść czy agresja? Analiza porównawcza

W Ustawie Konstytucyjnej z 1997 roku w art. 116 luminarze prawa zastosowali pojęcie *„zbrojna napaść* oraz wyraz *„agresja"*. Jak wynika z doktryny prawa wewnętrznego, pojęcie zbrojna napaść nie jest zdefiniowane. Z punktu literalnego zbrojna napaść odnosi się do zjawiska wrogich kroków wobec państwa polskiego, zaś agresja to nic innego jak przeciwstawienie się zjawisku, któremu należy się skutecznie przeciwstawić. Z kolei na gruncie prawa międzynarodowego zbrojną napaść rozumie się jako „użycie środków militarnych w celu pogwałcenia integralności terytorialnej i niezależności politycznej innego państwa, bądź też atak

[72] Idem, *Stan wojny jako instytucja*…, op. cit., s. 28.

[73] Ibidem. Autor pisze bez ogródek, że „nie stanowi – mówiąc najoględniej – przedmiotu szczególnej uwagi doktryny (w szczególności prawa konstytucyjnego)".

[74] Ibidem. „co prawda daje się zaobserwować w ostatnim czasie wzrost zainteresowania równymi aspektami funkcjonowania państwa w okresie występowania szczególnych zagrożeń (stanu nadzwyczajnego), nie mniej eksploracja naukowa zagadnienia dotyczy najczęściej problemów bezpieczeństwa wewnętrznego (bezpośrednim bodźcem stały się w tym przypadku doświadczenia okresu pandemii COVID-2019)".

[75] K. Prokop, *Stan wojny a stan wojenny…*, *op. cit*., s. 25. „Stan wojenny w przeciwieństwie do stanu wojny jest kategorią prawa wewnętrznego"; Zob. M. Dzimińska-Mosio, *Instytucja stanów*…, *op. cit*., s. 179; M. Nowińska, *Stany wojny*…, *op. cit*., s. 224.

na jego statek lub samolot nad morzem otwartym"[76]. Zgromadzenie Ogólne ONZ przyjęło rezolucję nr 3314 w sprawie definicji agresji, ale nie uzyskała ona charakteru wiążącego[77]. Przyjmując taką interpretację, zbrojna napaść jest najpoważniejszą formą agresji.

Na koniec jeszcze jedna informacja, w myśl art. 116. w Rzeczypospolitej Polskiej organem upoważnionym do wprowadzenia stanu wojny jest Sejm. Sejm podejmuje decyzję w formie uchwały zwykłą większością głosów[78]. Jeżeli Sejm nie może się zebrać na posiedzenie, o stanie wojny postanawia Prezydent. Głowa państwa nie może zdecydować o stanie wojny w sytuacji, kiedy uchwała Sejmu nie uzyska poparcia większości posłów. Może natomiast podjęć taką decyzję, jeżeli Sejm nie zdoła podjąć uchwały ze względu na brak kworum. Zgodnie z art. 144 ust. 2, postanowienie Prezydenta o ogłoszenie stanu wojny podlega kontrasygnacie Prezesa Rady Ministrów. Podobnie jak uchwała podlega ogłoszeniu w Dzienniku Ustaw. Stan wojny ulega zakończeniu z chwilą zawarcia traktatu pokojowego lub złożenia przez państwo polskie jednostronnej deklaracji w tej sprawie[79].

Na zakończenie należy jeszcze raz podkreślić, że intencją luminarzy prawa podczas obrad nad obecną konstytucją była idea pokojowego współistnienia państwa polskiego w rodzinie międzynarodowej. W związku powyższym nie istnieje na gruncie polskiego prawa problem interpretacji przepisów na temat prawa do obrony indywidualnej lub zbiorowej. Umieszczenie w rozdziale IV przepisu regulującego stan wojny ma swoje uzasadnienie prawne. Rozwiązanie to ma podkreślić, że stan wojenny ma towarzyszyć – jeżeli jest to niezbędne – stanowi wojny. Stan wojny jest kategorią odnoszącą się wyłącznie do relacji między państwami i stanowi instytucję prawa międzynarodowego. Przede wszystkim odnosi się to do zobowiązań międzynarodowych w przypadku zbrojnej napaści na terytorium państwa, a więc do obowiązku wspólnej obrony przed agresją. Natomiast stan wojenny dotyczy sfery prawa wewnętrznego. W tym kontekście pojęcie zewnętrznego zagrożenia państwa może stanowić przesłankę do jego wprowadzenia, ponieważ mamy tu do czynienia z wieloma różnymi czynnikami.

Jak już wspominano wyżej, użyty zwrot „zagrożenie zewnętrzne" jest pojęciem niedookreślonym, dlatego potrzebne jest sprecyzowanie kilku szczegółowych zasad, jakie powinna spełniać ta przesłanka. Krzysztof Prokop wymienia kilka zasad szczegółowych[80]. I tak grożące nam zagrożenie powinno mieć charakter zewnętrzny. Prawidłowe zidentyfikowanie źródła zagrożenia musi pochodzić od innego państwa będącego w konflikcie z Polską. Dalej – zagrożenie musi dotyczyć wyłącznie państwa polskiego, czyli atrybutów każdego państwa: tery-

---

[76] W. Czapliński, *Skutki prawne nielegalnego użycia siły w stosunkach międzynarodowych*, Warszawa 1993, s. 50; Zob. M. Dzimińska-Mosio, *Instytucja stanów…*, *op. cit*., s. 173.

[77] Ibidem. Autorka cytuje definicję agresji, która została przyjęta uchwałą Zgromadzenia Ogólnego ONZ w 1974 r. Wykładnia art. 1 brzmi: „użycie sił zbrojnych przez jedno państwo przeciwko suwerenności, integralności terytorialnej lub politycznej niezawisłości innego państwa lub użycie ich w inny sposób niezgodny z postanowieniami Karty Narodów Zjednoczonych".

[78] K. Prokop, *Stan wojny jako instytucja…*, *op. cit*., s. 34. Autor pisze *expressis verbis*: „Jest to akt szczególnego rodzaju, dlatego może dziwić, że Sejm nie podejmuje decyzji większością kwalifikowaną. Z drugiej jednak strony należy pamiętać, że uchwała Sejmu nie stwarza nowej sytuacji prawnej"; Idem, *Stan wojny a stan wojenny…*, *op. cit*., s. 29.

[79] Idem, *Stan wojny jako instytucja…*, *op. cit*., s. 35; Idem, *Stan wojny a stan wojenny…*, *op. cit*., s. 32-33.

[80] Ibidem, s. 28.

torium, ludności, władzy. Następnie zagrożenie musi mieć wyłącznie charakter militarny. Czyli odpowiednie organy są w posiadaniu informacji o tym, że społeczeństwu oraz państwu grozi widmo zbliżającego się konfliktu zbrojnego. Ostatnią przesłanką jest przekonanie, że groźba konfliktu ma charakter poważny. Co przekłada się na zerwanie kontaktów dyplomatycznych oraz podjęcie przez wrogie państwo działań zbrojnych zmierzających do zbrojnej napaści. Konkludując, treść art. 116 i 229 Konstytucji skłania do stwierdzenia, że normodawca wprowadził dwa identyczne warunki ogłoszenia stanu wojny i wojennego. Powyższa analiza wskazuje, że stan wojny i stan wojenny są to dwie różne kategorie przepisów. Stan wojny odnosi się do przepisów międzynarodowych, a stan wojenny jawi się jako kategoria prawa wewnętrznego.

Zakończenie

Głównym celem państwa jest obrona i ochrona obywateli. Jako obywatele, płacimy podatki, aby państwo wywiązywało się z umowy społecznej. Dzięki daninie i obciążeniom finansowym możemy się rozwijać, a państwo ma środki na zabezpieczenie obywateli przed wojną. Konflikt zbrojny, który toczy się za naszą wschodnią granicą wskazuje na nową rolę państwa w XXI wieku. Dzisiaj wojna jest przede wszystkim biznesem, przedłużeniem polityki państwa. *Business as usual.*

Niestety nie udało się ludzkości tego zjawiska całkowicie wyeliminować. Samo postrzeganie konfliktu zbrojnego przez opinię międzynarodową też daje wiele do myślenia[81]. Sytuacja, w której toczy się wojna w Europie, uwidoczniła słabość organizacji międzynarodowych, w tym ONZ. Po okrucieństwach dwóch wojen światowych działalność ONZ jawiła się opinii publicznej jako globalna organizacja międzynarodowa zabezpieczająca państwa i ludzkość przed ludobójstwem i zbrodnią agresji.

Wiek XXI maluje się jako stulecie dobrobytu i nieustanego rozwoju gospodarczego w ramach postępującej globalizacji. W społeczeństwach i państwach kwestię zagrożeń militarnych oraz społecznych zepchnięto na dalszy plan. Niezachwiana wiara w potęgę wzrostu gospodarczego, sojuszy i umów międzynarodowych dawała gwarancję pokoju międzynarodowego. Wojna w Ukrainie zweryfikowała sojusze i umowy. Dzisiaj już nikt nie jest pewny sojuszy, umów międzynarodowych. Okazuje się, że przestrzeganie i uznawanie granic państwa jest subiektywne. Prowadzenie wojny jest arbitralne, a pokój jest przedmiotem polityki transakcyjnej. Dziś przestrzeganie prawa międzynarodowego jest opcjonalne. Liczy się tylko siła, potęga i pieniądze. Większe i silniejsze państwa (mocarstwa) są przekonane, że mogą więcej i nie przestrzegają zasad umów społecznych i międzynarodowych. Ład globalny, oparty na prawie międzynarodowym, powoli odchodzi do historii.

---

[81] M. Broniatowski, *Gwałt stulecia na międzynarodowym porządku*, https://Aneksja części Ukrainy. Gwałt stulecia na międzynarodowym porządku – Wiadomości (onet.pl), [dostęp: 30.09.2022 r.]. Michał Broniatowski, podobnie jak kiedyś Bolesław Koskowski, na łamach „Politico" zadaje pytanie opinii publicznej: „[…] jaki sens ma dalsze istnienie Organizacji Narodów Zjednoczonych. A właściwie, czy świat ma jeszcze jakiekolwiek pokojowe narzędzia, by bronić się przed bezwzględnym agresorem?". Broniatowski pisze dalej *expressis verbis*: „[…] Czegoś podobnego nie widzieliśmy jeszcze w tym stuleciu. A zapewne i od końca II wojny światowej […] Rosja […] czołowym członkiem organizacji (Rady Bezpieczeństwa, ONZ – przyp. GCH) walczącej o pokój jest państwem ten pokój łamiące".

Zwracał na to uwagę Gustave le Bon w *Psychologii tłumu.* „Duszą – konstatował francuski socjolog – bowiem tłumu rządzi nie potrzeba wolności, lecz żądza niewoli. Dla tłumu jest ona tak niezbędna, że instynktownie słucha on każdego, kto chce być jego panem"[82]. Innymi słowy w ideałach jest pokój, w historii jest wojna.

Doświadczenia historyczne oraz współczesne wyzwania, takie jak konflikty zbrojne czy klęski żywiołowe, pokazują, że państwo musi być przygotowane na szybkie i skuteczne reagowanie w sytuacjach kryzysowych. Stany nadzwyczajne stanowią nieodłączny element porządku konstytucyjnego każdego nowoczesnego państwa. Ich wprowadzenie zawsze wiąże się z koniecznością znalezienia równowagi pomiędzy zapewnieniem bezpieczeństwa publicznego, a ochroną podstawowych praw i wolności obywatelskich.

Jednocześnie niezbędne jest zachowanie mechanizmów kontroli i ograniczeń, które zapobiegają nadużyciom władzy oraz chronią obywateli przed arbitralnym ograniczaniem ich praw. Prawa człowieka i obywatela, czy też wolności osobiste są przeszkodą dla aparatu państwowego. Często są wykorzystywane w sposób koniunkturalny przez władze. Powierzanie państwu szeroko rozumianego bezpieczeństwa – zarówno osobistego, jak i publicznego – może wiązać się z istotnym ryzykiem.

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej oraz towarzyszące jej akty normatywne tworzą ramy, które pozwalają na elastyczne, ale i odpowiedzialne zarządzanie stanami nadzwyczajnymi. Dlatego też konflikt zbrojny, który ma miejsce za naszą wschodnią granicą, powinien być bacznie obserwowany przez ustrojodawcę. Ustawy o stanach nadzwyczajnych powinny być na bieżąco analizowane i aktualizowane przez państwo. Doświadczenia zebrane podczas funkcjonowania społeczeństwa i państwa ukraińskiego w stanie nadzwyczajnym pozwolą na ewentualne korekty w sytuacji kryzysowej w jakiej może znaleźć się w przyszłości państwo polskie. Wówczas szeroko pojęta edukacja obywatelska oraz transparentność działań organów państwowych pozwolą szybko uporać się z sytuacją kryzysową. Tylko wtedy możliwe jest zachowanie zaufania obywateli do państwa oraz skuteczna ochrona zarówno porządku publicznego, jak i praw człowieka.

Państwo oraz społeczeństwo muszą być stale gotowe i przygotowane na różnego rodzaju kryzysy, bowiem szybko zmieniające się warunki zachodzące w świecie zmuszają nas do podejmowania szybkich i optymalnych decyzji.

Wreszcie musimy pamiętać, że „wojna nie kończy się pokojem, lecz nową wojną" – Joan Fuster[83].

Bibliografia

1. Bardach J., Leśniodorski B., Pietrzak M., *Historia ustroju i prawa polskiego*, Warszawa 1994.
2. Baszkiewicz J., Ryszka F., *Historia doktryn politycznych i prawnych*, Warszawa 1979.
3. Batowski H., *Między dwiema wojnami 1919-1939. Zarys historii dyplomatycznej*, Warszawa 2001.
4. Bullock A., *Hitler. Studium tyranii*, Warszawa 1997.

[82] G. Le Bon, *Psychologia tłumu*…, op. cit., s. 113.

[83] Joan Fuster (1922-1992). Kataloński pisarz, eseista i aforysta. Był znany z krótkich, celnych i często gorzkich aforyzmów dotyczących polityki, historii i ludzkiej natury.

5. Broniatowski M., *Gwałt stulecia na międzynarodowym porządku*, https://Aneksja części Ukrainy. Gwałt stulecia na międzynarodowym porządku – Wiadomości (onet.pl), [dostęp: 30.09.2022 r.].
6. Brzeziński M., *Stany nadzwyczajne w polskich konstytucjach*, Warszawa 2007.
7. Brzeziński M., *Wybrane zasady stanów nadzwyczajnych w konstytucji z dnia 2 kwietnia 1997 r. – uwagi de lege lata i de lege ferenda, „Studia* Politologiczne" 2017 nr 45.
8. Chrószcz G., *Górny Śląsk w publicystyce Bolesława Koskowskiego na łamach Kuriera Warszawskiego w latach 1918-1921*, „Eunomia – Rozwój Zrównoważony – Sustainable Development" 2020, nr 2 (99).
9. Chrószcz G., *Liga Narodów w publicystyce Bolesława Koskowskiego na łamach „Kuriera Warszawskiego"*, „Eunomia – Rozwój Zrównoważony – Sustainable Development" 2022, nr 2 (103).
10. Czapliński W., *Skutki prawne nielegalnego użycia siły w stosunkach międzynarodowych*, Warszawa 1993.
11. Dekret o wprowadzeniu stanu wyjątkowego (Dz.U. 1919, nr 1, poz. 79).
12. Dekret o używaniu wojska w wypadkach wyjątkowych (Dz.U. 1919, nr 1, poz. 80).
13. Dunaj K., *Użycie sił RFN w świetle Ustawy Zasadniczej z 1949 r.*, Warszawa 2017.
14. Dzimińska-Mosio M., *Instytucja stanów nadzwyczajnych a stan wojenny*, „Przegląd Policyjny" 2017, nr 2 (127).
15. Faryś J., *Koncepcje polskiej polityki zagranicznej 1918-1939*, Warszawa 1981.
16. Le Bon G., *Psychologia tłumu*, Warszawa 2023.
17. Jaczynowska M., *Dzieje Imperium Romanum*, Warszawa 1995.
18. Kazimierczuk M., *Ograniczenie wolności i praw człowieka podczas stanu wyjątkowego w polskim prawodawstwie,* „Polski Rocznik Praw Człowieka i Prawa Humanitarnego" 2018, nr 9.
19. Kęsoń T. J., *Stan wyjątkowy, stan wojenny i stan wojny w konstytucjach i aktach prawnych Rzeczypospolitej Polskiej,* „Rocznik bezpieczeństwa międzynarodowego" 2024, t. VIII.
20. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483).
21. Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej uchwalonej przez Sejm Ustawodawczy w dniu 22 lipca 1952 r. (Dz. U. 1976, nr 7, poz. 36).
22. Konwencja z dnia 18 października 1907 r. dotycząca rozpoczęcia kroków nieprzyjacielskich (Dz. U. z 1927 r., nr 27, poz. 159).
23. Machowicz K., *Stany nadzwyczajne jako przesłanka legalnej ingerencji w prawa człowieka w Polsce*, „Zeszyty Naukowe SGSP" 2009, t. XXXVIII.
24. Niemiec M., *Stany nadzwyczajne (stan wojenny, stan wyjątkowy, stan klęski żywiołowej) w konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*, „Przegląd Prawa i Administracji" 2016, t. CVI.
25. Oświadczenie rządowe z dnia 8 lipca 1946 r. w sprawie ratyfikacji przez Polskę Karty Narodów Zjednoczonych podpisanej w Waszyngtonie dnia 16 października 1945 r. (Dz.U. 1947 nr 23 poz. 91).
26. Oświadczenie rządowe z dnia 18 sierpnia 2000 r. w sprawie ratyfikacji przez Rzeczpospolitą Polską Traktatu Północnoatlantyckiego, sporządzonego w Waszyngtonie dnia 4 kwietnia 1949 r. (Dz.U. 2000 nr 87 poz. 971).
27. Pachnik K., Majchrzyk M., *Bezpieczeństwo i porządek publiczny w czasie stanu wyjątkowego w ujęciu polskim*, „Res Politicae" 2020, t. XIII.
28. Prokop K., *Stany nadzwyczajne w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 4 kwietnia 1997 r.*, Białystok 2005.
29. Prokop K., *Stan wojny jako instytucja międzynarodowoprawna i konstytucyjna*, „Kwartalnik Prawa Międzynarodowego" 2022, nr 3.
30. Prokop K., *Stan wojny a stan wojenny w Konstytucji RP*, „Państwo i prawo", 2002, z. 3.
31. Radajewski M., *Ochrona podstawowych praw i wolności człowieka i obywatela jako zasada stanów nadzwyczajnych*, [w:] *Aktualne wyzwania ochrony wolności i praw jednostki. Prace uczniów*

i współpracowników dedykowane Profesorowi Bogusławowi Banaszakowi, (red.) M. Jabłoński, S. Jarosz-Żukowska, Wrocław 2014.

32. Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 16 stycznia 1923 r. o stanie wojennym (Dz.U. 1928, nr 8, poz. 54).
33. Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 16 marca 1928 r. o stanie wyjątkowym (Dz.U. 1928, nr 32, poz. 307).
34. Sierpowski S., *Źródła do historii powszechnej okresu międzywojennego*, t. I, 1917-1926, Poznań 1992.
35. Sierpowski S., Źródła do historii powszechnej okresu międzywojennego, t. II, 1927-1934, Poznań 1992.
36. Sobańska-Bondaruk M., Lenard S. B., *Wiek V-XV w źródłach*, Warszawa 1999.
37. Sobańska-Bondaruk M., Lenard S.B., *Wiek XVI-XVIII w źródłach*, Warszawa 1999.
38. Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, t. II, Warszawa 1993.
39. Ustawa z dnia 17 marca 1921 r. – Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, (Dz.U. 1921, nr 44, poz. 267).
40. Ustawa Konstytucyjna z dnia 23 kwietnia 1935 r. uchwalona przez Sejm 23 marca 1935 r. (Dz.U. nr 30, poz. 227).
41. Ustawa z dnia 22 lutego 1937 r. o stanie wyjątkowym (Dz.U. 1937, nr 17, poz. 108).
42. Ustawa z dnia 23 czerwca 1939 r. o stanie wojennym (Dz.U. 1939, nr 57, poz. 366).
43. Ustawa z dnia 5 grudnia 1983 r. o stanie wyjątkowym (Dz.U. 1983, nr 66, poz. 297).
44. Ustawa Konstytucyjna z dnia 17 października 1992 r. (Dz. U. 1992, nr 84, poz. 426).
45. Ustawa z dnia 29 sierpnia 2002 r. o stanie wojennym oraz o kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej, (Dz.U. 2002 nr 156 poz. 1301).
46. Ustawa z dnia 21 czerwca 2002 r. o stanie wyjątkowym (Dz.U. z 2017 r. poz. 1928).
47. Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej (Dz. U. z 2017 r. poz. 1897).
48. Wolski J., *Historia powszechna. Starożytność*, Warszawa 1994.
49. Wójcik Z., *Historia powszechna. Wiek XVI-XVII*, Warszawa 1995.
50. www.unic.un.org.pl/dokumenty/karta_onz.php/ [dostęp: 24.01.2026].
51. www.unic.un.org.pl/dokumenty/karta_onz.php/ [dostęp: 24.01.2026].
52. www.nato.int/en/what-we-do/introduction-to-nato/collective-defence-and-article-5 [dostęp: 30.01. 2026].
53. Zientara B., *Historia powszechna. Średniowiecze*, Warszawa 1994.
54. Żurek K., *Rozwój instytucji stanów nadzwyczajnych w okresie II Rzeczypospolitej Polskiej i ich wpływ na bezpieczeństwo państwa – wybrane aspekty,* „Civitas et Lex" 2024, t. 42, nr 2.

Dane kontaktowe

Grzegorz Chrószcz, grzegorz.chroszcz@akademiarac.edu.pl

Łukasz Dzik
ORCID https://orcid.org/0000-0001-6927-2483
Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu

WPŁYW WSPÓŁCZESNYCH ZAGROŻEŃ TERRORYZMU POWIETRZNEGO NA BEZPIECZEŃSTWO POWIETRZNE W ŚWIETLE KRAJOWYCH STRATEGII I PROGRAMÓW BEZPIECZEŃSTWA

Streszczenie: Celem niniejszej publikacji jest naukowe wyjaśnienie współczesnych zagrożeń terroryzmu powietrznego w świetle uwarunkowań określonych w narodowych strategiach i programach oraz wpływu tych zagrożeń na bezpieczeństwo powietrzne. Zapewnianie bezpieczeństwa powietrznego wymaga odpowiednich regulacji prawnych oraz stosownych sił i środków. Niniejsze opracowanie stanowi efekt procesów badawczych opartych na metodzie jakościowej. Przeprowadzony przy wykorzystaniu metody badania dokumentów przegląd umożliwił zestawienie jawnych dokumentów i materiałów dostępnych w portalach internetowych. Posłużono się ponadto syntezą, porównaniem oraz uogólnieniem i wnioskowaniem, co pozwoliło na wykazanie wpływu współczesnych zagrożeń terroryzmu powietrznego na bezpieczeństwo powietrzne.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo powietrzne, cyberbezpieczeństwo, bezzałogowe statki powietrzne, ataki cybernetyczne, systemy antydostępowe

THE IMPACT OF CONTEMPORARY AIR TERRORISM THREATS ON AVIATION SECURITY IN THE LIGHT OF NATIONAL SECURITY STRATEGIES AND PROGRAMS

Abstract: The purpose of this publication is to provide a scientific explanation of contemporary aerial terrorism threats in light of the conditions specified in national strategies and programs, as well as the impact of these threats on aviation security. Ensuring aviation security requires appropriate legal regulations, as well as adequate forces and resources. This study is the result of research processes based on qualitative methodology. By employing the document research method, the conducted review enabled the collation of public documents and materials available on internet portals. Furthermore, synthesis, comparison, generalization, and inference were utilized, which allowed for demonstrating the impact of contemporary aerial terrorism threats on aviation security.

Keywords: air safety, cybersecurity, unmanned aerial vehicles (UAVs), cyber attacks, anti-access systems

Wstęp

Powszechnie akceptuje się pogląd, iż transport lotniczy stanowi statystycznie najbezpieczniejszy środek transportu. Niemniej jednak, pomimo tej wysokiej oceny bezpieczeństwa, sektor lotniczy pozostaje celem ataków terrorystycznych, które występują z pewną regularnością. Dynamiczny rozwój nowych technologii w obszarach cyberprzestrzeni oraz powszechność bezzałogowych statków powietrznych determinuje powstawanie nowych zagrożeń, a zarazem rozszerza wachlarz możliwości i narzędzi w rękach terrorystów, za pomocą których mogą przeprowadzić atak wymierzony w lotnictwo.

Zagrożenia te obejmują działania, począwszy od drobnych incydentów aż po akty o charakterze terrorystycznym, mogące prowadzić do katastrof lotniczych. Analiza i zarządzanie tymi zagrożeniami są kluczowe dla utrzymania i dalszej poprawy bezpieczeństwa powietrznego.

W artykule poddano analizie krajowe strategie na rzecz poprawy bezpieczeństwa powietrznego oraz obowiązujące plany bezpieczeństwa w lotnictwie, w kontekście zwalczania współczesnych zagrożeń terroryzmu powietrznego. Analizowane strategie i programy wskazują możliwe kierunki prowadzenia działań umożliwiających zapewnianie bezpieczeństwa powietrznego.

Celem niniejszej publikacji jest naukowe wyjaśnienie problemu współczesnych zagrożeń terroryzmu powietrznego w świetle uwarunkowań określonych w narodowych strategiach i programach ukierunkowanych na poprawę bezpieczeństwa powietrznego.

Nie ulega wątpliwości, że bezpieczeństwo nie posiada jednej uniwersalnej definicji. Natomiast kwestia bezpieczeństwa powietrznego w szerszym kontekście bezpieczeństwa powietrznego państwa również przedstawia się analogicznie. W opracowaniach naukowych występuje wiele definicji bezpieczeństwa powietrznego. Bezpieczeństwo powietrzne jest definiowane jako ochrona przed atakami na bezpieczeństwo ruchu lotniczego, w szczególności przed uprowadzeniem, sabotażem i atakami terrorystycznymi[1].

Narodowe strategie poprawy bezpieczeństwa powietrznego w kontekście współczesnych zagrożeń terroryzmu powietrznego

Lotnictwo cywilne stawia przed państwem i większością podmiotów branży lotniczej ciągle nowe wyzwania i zadania, mające na celu zapewnienie możliwie najwyższego poziomu bezpieczeństwa przez maksymalne zredukowanie oraz kontrolowanie ryzyka związanego z działalnością lotniczą[2]. Należy zaznaczyć, iż lotnictwo jest specyficzną dziedziną, w której procedury powinny być poddane ujednoliceniu oraz systematyzacji. Dlatego też Strategie powinny wyznaczać możliwe kierunki zmian i rozwoju metod poprawy bezpieczeństwa powietrznego oraz eliminacji zagrożeń, w tym współczesnych zagrożeń terroryzmu powietrznego.

Wyzwania stojące przed polską gospodarką, a także przykładowe instrumenty gospodarcze, finansowe i instytucjonalne wskazuje *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 z perspektywą do 2030*[3]. Opisuje zasady organizujące proces programowania i realizacji od określania celów i kierunków interwencji po procesy wdrażania, monitorowania i oceny uzyskanych rezultatów, tj. współpracy, partnerstwa i współodpowiedzialność podmiotów publicznych, biznesu i obywateli przy realizacji polityk publicznych[4]. W Strategii wśród wyzwań stojących przed Polską w perspektywie krótkookresowej określono m.in. zagrożenie

---

[1] K. Bartosiewicz, *Zagrożenia bezpieczeństwa powietrznego – wybrane problemy*, [w:] *Państwo. Prawo. Bezpieczeństwo*, (red.) A. Babiński, M. Jurgilewicz, N. Malec, Tom II, WSPol, Szczytno 2015, s. 8.

[2] *Polityka rozwoju lotnictwa cywilnego w Polsce do 2030 r. z perspektywą do 2040 r. Projekt z dnia 5.07.2021 r.*, Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa 2021, s. 59.

[3] *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 z perspektywą do 2030 r.*, Warszawa 2017, s. 4.

[4] Ibidem, s. 7.

terroryzmem, niezawodną komunikację w przypadku zagrożenia bezpieczeństwa państwa i aktów terroru oraz zapobieganie i przygotowanie do reagowania na zagrożenia terrorystyczne[5].

Z kolei *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2020* ukazuje kompleksową wizję kształtowania bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej we wszystkich jego wymiarach. Uwzględnia aspekt podmiotowy jak wymiar wewnętrzny bezpieczeństwa narodowego oraz środowisko międzynarodowe, jak i przedmiotowy uwzględniając wszystkie wymiary funkcjonowania systemu bezpieczeństwa narodowego. Cele strategiczne w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego zostały sformułowane w zgodzie z wartościami narodowymi określonymi w Konstytucji RP[6].

W strategii określono obszary zapewniania bezpieczeństwa powietrznego, z których wymienić należy: zarządzanie bezpieczeństwem narodowym, odporność państwa i obrona powszechna, Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej oraz cyberbezpieczeństwo.

Strategia uwzględnia działania w obszarze zarządzania bezpieczeństwem narodowym, które powinno polegać na: zintegrowaniu systemu zarządzania bezpieczeństwem narodowym, w tym kierowania obroną państwa, umożliwiając połączenie procesów, procedur i praktyk działania, poprzez scalenie dotychczas funkcjonujących systemów, w szczególności kierowania bezpieczeństwem narodowym, zarządzania kryzysowego oraz cyberbezpieczeństwa; stworzenia ponadresortowego mechanizmu koordynacji zarządzania bezpieczeństwem narodowym poprzez utworzenie komitetu Rady Ministrów, odpowiedzialnego na poziomie strategicznym za rozpatrywanie spraw z zakresu polityk, strategii i programów w obszarze zarządzania bezpieczeństwem narodowym, w sposób zapewniający spójność i konsekwentną ich realizację oraz jego powiązanie z nową rolą i kompetencjami Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego i Rządowego Centrum Bezpieczeństw[7].

Następnie podejmowane działania w obszarze odporności państwa i obrony powszechnej w aspekcie zapewniania bezpieczeństwa powietrznego powinny polegać na: rozwijaniu zdolności państwa w zakresie zapobiegania i reagowania na zagrożenia o charakterze terrorystycznym oraz zwalczania przestępczości zorganizowanej, z uwzględnieniem działalności przestępczej w cyberprzestrzeni; rozwijania zdolności służb specjalnych państwa na rzecz wczesnej identyfikacji zagrożeń[8].

W tym, jak i w poprzednim obszarze strategia ukierunkowuje działania na rozwijanie zdolności w zapobieganiu, reagowaniu na akty terrorystyczne oraz ataki w cyberprzestrzeni jednocześnie przy rozwijaniu zdolności służb specjalnych we wczesnej identyfikacji zagrożeń.

Natomiast obszar Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej to zapewnienie bezpieczeństwa powietrznego, które powinno być realizowane przede wszystkim poprzez: zbudowanie narodowego, zintegrowanego systemu świadomości sytuacyjnej, opartego na różnych rodzajach środków rozpoznania, łączności, dowodzenia; zapewnieniu zdolność państwa do sku-

---

[5] Ibidem, s. 361.

[6] *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2020*, Warszawa 2020, s. 5.

[7] Ibidem, s. 13.

[8] Ibidem, s. 16-17.

tecznej obrony powietrznej; rozwijanie zdolności operacyjnych Sił Zbrojnych RP, w szczególności Wojsk Specjalnych, w zwalczaniu zagrożeń, w tym o charakterze hybrydowym i działań kontrterrorystycznych, we wszystkich stanach nadzwyczajnych i stanach gotowości obronnej państwa; uzyskania zdolności operacyjnych do prowadzenia pełnego spektrum działań militarnych w cyberprzestrzeni, rozwijania Wojsk Obrony Cyberprzestrzeni[9].

Strategia w obszarze Sił Zbrojnych RP stawia przede wszystkim nacisk na dominacje w cyberprzestrzeni, ciągłego zapewniania zdolność do skutecznej obrony powietrznej oraz wykorzystywania Wojsk Specjalnych w zwalczaniu zagrożeń i działaniach kontrterrorystycznych. Natomiast w obszarze cyberbezpieczeństwa, Strategia przede wszystkim koncentruje się na zwiększaniu poziomu odporności systemów informacyjnych wykorzystywanych w sferze publicznej i prywatnej oraz cywilnej i wojskowej. Ponadto do osiągnięcia zdolność w skutecznym zapobieganiu, zwalczaniu oraz reagowaniu na cyberzagrożenia[10].

Strategia Zrównoważonego Rozwoju Transportu do 2030 roku jest dokumentem planistycznym i stanowi integralny element spójnego systemu zarządzania krajowymi dokumentami strategicznymi. Istotą tejże strategii jest wskazanie celu oraz nakreślenie kierunków rozwoju transportu tak, aby etapowo do 2030 roku możliwe było osiągnięcie celów założonych w *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*[11]. Głównym celem krajowej polityki transportowej jest zwiększenie dostępności transportowej oraz poprawa bezpieczeństwa uczestników ruchu i efektywności sektora transportowego poprzez utworzenie spójnego, zrównoważonego, innowacyjnego i przyjaznego użytkownikowi systemu transportowego w wymiarze krajowym, europejskim i globalnym[12].

W Strategii wskazano kierunki poprawy bezpieczeństwa powietrznego m.in. takich jak ochrona lotnictwa oraz cyberbezpieczeństwo.

I tak działania w obszarze ochrony lotnictwa powinny polegać na zapobieganiu aktom bezprawnej ingerencji przeciw statkom powietrznym, pasażerom i załodze, poprzez uniemożliwiania wnoszenia do samolotów obiektów niebezpiecznych, takich jak broń i materiały wybuchowe. Przeciwdziałanie aktom bezprawnej ingerencji wymaga stosowania różnorodnych przedsięwzięć organizacyjnych i technicznych, bazujących na odpowiednich rozwiązaniach prawnych. Natomiast istotą działań organizacyjnych mających na celu ochronę lotnictwa przed aktami terrorystycznymi jest ustanowienie zorganizowanego systemu ochrony i kontroli, aby skutecznie uniemożliwić występowanie aktów bezprawnej ingerencji.

Głównym działaniem podejmowanym w celu zwiększenia poziomu bezpieczeństwa w portach lotniczych będą inwestycje w zakresie modernizacji infrastruktury portu lotniczego oraz zakup sprzętu dla zapewnienia ochrony w obszarze obsługi ruchu pasażerskiego i towarowego[13].

---

[9] Ibidem, s. 19.

[10] Ibidem, s. 20.

[11] *Uchwała nr 105 Rady Ministrów z dnia 24 września 2019 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Zrównoważonego Rozwoju Transportu do 2030 roku”* (M.P. 2019, nr 105, poz. 1054), s. 11.

[12] Ibidem, s. 13.

[13] Ibidem, s. 136.

W dalszej kolejności Strategia uwzględnia zapewnianie cyberbezpieczeństwa, które determinowane jest nasilającymi się zagrożeniami związanymi z atakami cybernetycznymi na systemy informatyczne. Zapewnianie cyberbezpieczeństwa systemów w sektorach usług mających kluczowe znaczenie dla utrzymania krytycznej działalności społeczno-gospodarczej, takiej jak transport lotniczy, wymaga działania związanego m.in. z instytucjonalną organizacją spraw cyberbezpieczeństwa, harmonizacji przepisów Unii Europejskiej w tym zakresie, a także koniecznością poszukiwania wspólnych rozwiązań i zacieśniania międzynarodowej współpracy w celu zapewnienia skutecznej ochrony przed tymi zagrożeniami[14].

Ataki cybernetyczne wymuszają prowadzenie skoordynowanych działań służących zapobieganiu, wykrywaniu, zwalczaniu oraz minimalizacji skutków incydentów naruszających bezpieczeństwo tych systemów.

Natomiast z ogólnych kierunków poprawy bezpieczeństwa w transporcie lotniczym wymienić należy m.in. wdrażanie systemu zarządzania bezpieczeństwem lotów i zarządzania ryzykiem, mającego na celu zmianę podejścia do kwestii bezpieczeństwa w lotnictwie cywilnym z „reaktywnego" na „proaktywny"; zapewnienie warunków bezpiecznego wykorzystania bezzałogowych statków powietrznych w cywilnej przestrzeni powietrznej poprzez wdrożenie optymalnych rozwiązań legislacyjnych, a także technologicznych w obszarze zarządzania przestrzenią powietrzną oraz wdrożenie systemów zapobiegających bezprawnemu wykorzystaniu bezzałogowych statków powietrznych na terenie lotniska – tzw. systemy antydostępowe[15].

Ostatnią analizowaną strategią jest *Polityka rozwoju lotnictwa cywilnego w Polsce do 2030 r. (z perspektywą do 2040 r.)*, która definiuje główne założenia w zakresie celów, kierunków i sposobów kreowania i realizacji rządowej polityki. Ponadto uzupełnia kierunki rozwoju określone w dokumentach programowych wyższego rzędu, tj. „*Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*" oraz „*Strategii Zrównoważonego Rozwoju Transportu do 2030 roku*". Z założenia mają one służyć wsparciu osiągania celów dotyczących m.in. bezpieczeństwa, odporności na zakłócenia i ciągłości działania, w tym cyberbezpieczeństwa i ochrony przed aktami bezprawnej ingerencji. Polityka lotnicza jest dokumentem planistycznym, stanowiącym integralny element spójnego systemu zarządzania krajowymi dokumentami strategicznymi[16].

Strategia podejmuje problematykę zagrożeń determinowanych przez rozwój nowoczesnych technologii. W szczególności kwestie cyberbezpieczeństwa systemów teleinformatycznych, cyberprzestępczości oraz zagrożeń związanych z wykorzystaniem bezzałogowych statków powietrznych. Ich szeroka dostępność oraz różnorodne możliwości zastosowania budzą duże zainteresowanie ich użytkowaniem, ale też tworzą realne zagrożenie dla lotnictwa załogowego, w szczególności w rejonach operacyjnych lotnisk[17].

---

[14] Ibidem, s. 137.

[15] Ibidem, s. 137.

[16] *Uchwała 228 / 2023 Rady Ministrów z dnia 21 listopada 2023 r. w sprawie przyjęcia „Polityki rozwoju lotnictwa cywilnego w Polsce do 2030 r. (z perspektywą do 2040 r.)"* (R.M. 2023, nr 1228), s. 12-16.

[17] Ibidem, s. 79.

Wyzwania współczesnych zagrożeń terroryzmu powietrznego w krajowych programach i planach bezpieczeństwa lotnictwa cywilnego

Lotnicze programy bezpieczeństwa odpowiedzialne za zapewnienie bezpieczeństwa powietrznego powinny regulować, realizować i kontrolować kwestie dotyczące szeroko rozumianego bezpieczeństwa powietrznego oraz możliwych zagrożeń terroryzmu powietrznego.

W związku z tym na kolejnym etapie analizy należy wskazać *Krajowy Program Bezpieczeństwa w Lotnictwie Cywilnym* (KPBwLC), który określa standardy obowiązujące na terytorium Polski w obszarze zarządzania bezpieczeństwem w lotnictwie cywilnym. Program jest zbiorem regulacji i działań dotyczących poprawy bezpieczeństwa, służących zarządzaniu bezpieczeństwem w lotnictwie cywilnym i zintegrowaniu działań podejmowanych na poziomie państwa w zakresie legislacji i polityki. Związany jest również z promowaniem bezpieczeństwa oraz nadzorem nad systemami zarządzania bezpieczeństwem SMS[18] podmiotów prowadzących lotniczą działalność gospodarczą. Przedmiotowy dokument wskazuje kierunek dalszych zmian, które prowadzić mają do integracji różnych systemów w ramach jednego systemu zarządzania, aby zapewnić utrzymanie zagrożeń pod kontrolą poprzez działania i decyzje oparte o dane i wyniki analiz[19].

KPBwLC w stosownych obszarach tematycznych, takich jak polityka i cele bezpieczeństwa, zarządzanie bezpieczeństwem oraz zapewnienia bezpieczeństwa wskazuje metody poprawy bezpieczeństwa powietrznego.

Zgodnie z polityką i celów bezpieczeństwa podstawą całego systemu jest stałe polepszanie Zarządzania Bezpieczeństwem oraz zdrowa i dojrzała Kultura Bezpieczeństwa – nadzór oparty na analizie ryzyka monitorowanych zagrożeń oraz odpowiedzialność podmiotów lotniczych za bezpieczeństwo w ramach ich własnej działalności w celu ochrony ludzi przed zagrożeniami.

Osiąganie poprawy bezpieczeństwa powietrznego Rzeczypospolitej Polskiej ma wynikać z ciągłego podnoszenia poziomu bezpieczeństwa w lotnictwie cywilnym poprzez współpracę m.in. z partnerami międzynarodowymi w szczególności EASA[20] i ICAO[21] oraz osiąganie ustanowionych w ramach *„Polityki rozwoju lotnictwa cywilnego w Polsce do 2030 r. (z perspektywą do 2040 r.)”*, krajowych celów w zakresie Lotnictwa Cywilnego oraz bezpieczną integrację nowych technologii z resztą systemu lotniczego.

---

[18] Systemy Zarządzania Bezpieczeństwem (ang. Safety Management System, SMS) w podmiotach lotniczych mają za zadanie przede wszystkim zwrócić uwagę osób zarządzających w nich odpowiednimi zasobami (personelem, czasem, środkami finansowymi etc.) na zdarzenia niepożądane, które mogą mieć miejsce w danym środowisku w przyszłości i nakłonić je do podjęcia działań „wyprzedzająco-zapobiegawczych” (tzw. podejście proaktywne). Identyfikowanie przyszłych zagrożeń i zapobieganie im jest formą zarządzania znacznie bardziej efektywną od podejmowania działań o charakterze korygującym i naprawczym (tzw. podejście reaktywne), kiedy już doszło do zdarzeń niepożądanych, a tym samym nie można cofnąć ich skutków. Źródło: Krajowy Program Bezpieczeństwa w Lotnictwie Cywilnym, https://www.ulc.gov.pl/download/KPBwLC_2024.pdf [dostęp: 21.10.2025], s. 8.

[19] Krajowy Program Bezpieczeństwa w Lotnictwie Cywilnym, https://www.ulc.gov.pl/_download/KPBwLC_2024.pdf [dostęp: 21.10.2025], s. 3-4.

[20] Agencja Unii Europejskiej ds. Bezpieczeństwa Lotniczego (ang. *European Union Aviation Safety Agency*, EASA).

[21] Organizacja Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego (ang. *International Civil Aviation Organization,* ICAO).

W celu realizacji powyższych zobowiązań Rzeczpospolita Polska zamierza m. in. do: efektywnego zarządzania ryzykiem oraz utrzymywania i tworzenia niezbędnych struktur oraz mechanizmów organizacyjnych; wspólnie z podmiotami lotniczymi aktywnego identyfikowania nowych zagrożeń i podejmowania praktycznych działań w celu zminimalizowania ich negatywnego wpływu na lotnictwo; prowadzenia nadzoru opartego na analizach ryzyka, nieustannie identyfikowanych i monitorowanych zagrożeniach; przestrzegania międzynarodowych wymogów bezpieczeństwa (zgodnie ze standardami ICAO i regulacjami Unii Europejskiej); ustanawiania mechanizmów koordynacji pomiędzy systemami zarządzania bezpieczeństwem i ochrony lotnictwa cywilnego oraz budowania świadomość bezpieczeństwa poprzez szkolenia z zakresu bezpieczeństwa i ochrony w lotnictwie cywilnym, w celu zapewnienia odpowiedniego poziomu wyszkolenia i podnoszenia kompetencji personelu; wspierania wszelkich inicjatyw związanych z podnoszeniem poziomu bezpieczeństwa w lotnictwie cywilnym[22].

Natomiast w obszarze zarządzania bezpieczeństwem działania koncentrują się na koncepcji zarządzania bezpieczeństwem na poziomie organizacji poprzez SMS. Bez efektywnego wdrożenia, utrzymywania i ciągłego doskonalenia SMS w podmiotach lotniczych nie ma możliwości zapewniania efektywności KPBwLC. Nadzór Prezesa Urzędu nad SMS w podmiotach lotniczych jest kluczowym elementem zarządzania bezpieczeństwem lotnictwa cywilnego w skali kraju. W związku z powyższym obowiązkiem wdrożenia i utrzymania SMS objęci są m.in. operatorzy lotniczy, zarządzający certyfikowanymi lotniskami oraz Polska Agencja Żeglugi Powietrznej[23].

Zaś działania w obszarze zapewniania bezpieczeństwa to przede wszystkim nadzór nad bezpieczeństwem prowadzony przez inspektorów działających w oparciu o stosowne procedury. Obowiązkowy system zgłaszania zdarzeń lotniczych jak również Kultura Sprawiedliwego Traktowania (Just Culture)[24], którą można określić jako wszelkie działania prowadzące do podniesienia świadomości z zakresu bezpieczeństwa w lotnictwie cywilnym, mające na celu m.in. zwiększanie liczby zgłaszanych zdarzeń, zarówno w ramach obowiązkowego, jak i dobrowolnego systemu zgłaszania zdarzeń lotniczych[25].

KPBwLC wyszczególnia stosunkowo nowe zagrożenia w obszarach bezpieczeństwa, mające również wpływ na bezpieczeństwo operacji lotniczych, a mianowicie o Bezpieczeństwie Teleinformatycznym (Cybersecurity). W ramach koncepcji Zintegrowanych Systemów Zarządzania Bezpieczeństwem (Integrated Safety Management Systems i SMS, kwestie Bez-

[22] Ibidem, s. 28-29.

[23] Ibidem, s. 40.

[24] Kultura Sprawiedliwego Traktowania („Just Culture") w ramach, której w obszarze obowiązkowego systemu zgłaszania, w *Ustawie z dnia 3 lipca 2002 r. Prawo lotnicze* (Dz.U. 2025, poz. 1431), art. 135a ust. 7 wprowadzono zakaz dyskryminowania pracowników, którzy dokonali zgłoszenia. Dodatkowo istotny jest przepis art. 135a ust. 8, który przewiduje, że z zachowaniem przepisów prawa karnego, nie wszczyna się postępowania w odniesieniu do naruszeń prawa popełnionych z winy nieumyślnej, z wyjątkiem przypadków rażącego niedbalstwa, o których dowiedziano się tylko na podstawie zgłoszenia dokonanego zgodnie z systemem obowiązkowego zgłaszania. Powyższe mechanizmy mają zapewnić bezpieczeństwo zgłaszającym, a tym samym umożliwić zgłaszania zdarzeń, o których w inny sposób nie można byłoby się dowiedzieć. Źródło: Krajowy Program Bezpieczeństwa w Lotnictwie Cywilnym, https://www.ulc.gov.pl/_download/KPBwLC_2024.pdf [dostęp: 21.10.2025], s. 54.

[25] Ibidem, s. 51-54.

pieczeństwa Teleinformatycznego (Cybersecurity) są właśnie jednym z obszarów zainteresowań, a w ramach prac dąży się do jak najbardziej kompleksowego potraktowania spraw Compliance, Safety, Security i Cybersecurity[26].

Krajowy Program Bezpieczeństwa wprowadza problematykę nadzoru nad bezzałogowymi statkami powietrznymi, wynikającą z szeregu Unijnych aktów prawnych, które kompleksowo określają warunki użytkowania bezzałogowych statków powietrznych. Podkreślić należy, że wprowadziły one podział operacji lotniczych ze względu na analizę ryzyka. Jednocześnie wdrażają szereg regulacji m.in. odnośnie do wymaganych certyfikacji operatorów oraz uzyskania licencji przez pilota bezzałogowego statku powietrznego. Zgodnie z *Rozporządzeniem wykonawczym Komisji (UE) 2019/947 z dnia 24 maja 2019 r. w sprawie przepisów i procedur dotyczących eksploatacji bezzałogowych statków powietrznych*[27] wprowadzona została także obowiązkowa rejestracja operatorów bezzałogowych statków powietrznych. Dodatkowo każda operacja bezzałogowym statkiem powietrznym musi zostać zgłoszona przez aplikację Drone Tower[28].

W dalszej kolejności *Krajowy Program Ochrony Lotnictwa Cywilnego* (KPOLC) precyzuje szczegółowe wymagania programu ochrony, które tyczą się: lotniska, przewoźnika lotniczego, zarejestrowanego agenta, zarejestrowanego dostawcy zaopatrzenia pokładowego, instytucji zapewniającej służby żeglugi powietrznej, lotniska podlegającego w całości alternatywnym środkom ochrony, znanego dostawcy zaopatrzenia pokładowego, znanego dostawcy zaopatrzenia portu lotniczego oraz znanego nadawcy[29].

Program ma na celu ochronę lotnictwa cywilnego, co realizowane jest poprzez: organizację ochrony, działań zapobiegawczych oraz reagowaniu w przypadkach aktów bezprawnej ingerencji[30], a także zacieśnianie współpracy służb porządkowych, w tym ze Strażą Graniczną i Służbą Ochrony Lotniska. Kluczowym elementem jest raportowanie do Prezesa Urzędu Lotnictwa Cywilnego o zdarzeniach mogących mieć wpływ na poziom ochrony lotnictwa przed aktami bezprawnej ingerencji. Obowiązek ten dotyczy w szczególności służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo publiczne oraz podmiotów lotniczych, które są zobligowane do zgłaszania wszelkich incydentów noszących znamiona takiego aktu lub jego próby[31].

W ramach KPOLC wyróżnia się trzy kluczowe obszary zapewniania bezpieczeństwa powietrznego: współpracę międzynarodową w zakresie zapobiegania aktom bezprawnej ingerencji, nadzór nad kontrolą bezpieczeństwa realizowaną przez zarządzających lotniskami oraz cyberbezpieczeństwo.

---

[26] Ibidem, s. 14.

[27] *Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) 2019/947 z dnia 24 maja 2019 r. w sprawie przepisów i procedur dotyczących eksploatacji bezzałogowych statków powietrznych* (Dz.U.EU L 152 2019).

[28] Ibidem, s. 23-27.

[29] *Rozporządzenie Ministra Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej z dnia 15 marca 2013 r. w sprawie szczegółowych wymagań dotyczących programów ochrony w lotnictwie cywilnym* (Dz.U. 2021, poz. 1230), § 1, 3.

[30] Pojęcie „bezprawna ingerencja" obejmuje wszelkie działania zakłócające funkcjonowanie lotnictwa cywilnego bez względu na pobudki, motywy i cele, jakimi faktycznie kierowali się sprawcy. Źródło: E. Stafiej, Z. Ciekanowski, *Terroryzm jako nowe, globalne zagrożenie w ruchu lotniczym*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny, Edukacja dla Bezpieczeństwa" 2018, nr. 1, s. 268.

[31] *Ustawa z dnia 3 lipca 2002 r. Prawo lotnicze* (Dz.U. 2025, poz. 1431), art. 187.

W ramach współpracy międzynarodowej działania Prezesa Urzędu oraz państw członkowskich ICAO obejmują zapobieganie aktom bezprawnej ingerencji, polegające w szczególności na: powiadamianiu o zagrożeniu aktami bezprawnej ingerencji, uczestnictwie w testach systemów ochrony, udostępnianiu specyfikacji sprzętu zabezpieczającego, wskazywaniu organów właściwych do wymiany informacji oraz wypracowywaniu działań eliminujących stwierdzone niebezpieczeństwo.

Obszar nadzoru nad kontrolą bezpieczeństwa obejmuje współdziałanie Prezesa Urzędu ze Strażą Graniczną w zakresie nadzoru nad kontrolą bezpieczeństwa realizowanych przez zarządzających lotniskami.

Natomiast obszar cyberbezpieczeństwa ustala organizację ochrony lotnictwa cywilnego. W ramach realizacji przepisów zarządzający lotniskami, przewoźnicy lotniczy, zarejestrowani agenci, zarejestrowani dostawcy zaopatrzenia pokładowego, znani nadawcy oraz instytucje zapewniające służby żeglugi powietrznej, niebędący operatorami usług kluczowych, są odpowiedzialni za:

– identyfikację swoich krytycznych systemów technologii informacyjno-komunikacyjnych jako systemów informacyjnych w rozumieniu *Ustawy z dnia 5 lipca 2018 r. o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa*[32], przeznaczonych do przetwarzania danych wykorzystywanych dla bezpieczeństwa, ochrony lub dostępności operacji lotniczych;
– prowadzenie oceny ryzyka i na jej podstawie określania i wdrażania środków mających na celu ochronę takich systemów i danych przed bezprawną ingerencją;
– szczegółowe określenie w swoich programach ochrony środków mających na celu zapewnienie ochrony przed cyberatakami, które mogłyby wpłynąć na bezpieczeństwo lotnictwa cywilnego, wykrywania ich i reagowania na nie[33].

Należy zaznaczyć, iż Szef ABW na podstawie informacji własnych lub otrzymanych od podmiotów prowadzących działalność lotniczą, sporządza ocenę stopnia zagrożenia terrorystycznego w lotnictwie cywilnym na terytorium RP. Zgodnie z § 7. 1 programu, w porcie lotniczym wdraża się plan, który uwzględnia warunki i tryb współpracy oraz koordynacji działań podmiotów funkcjonujących na lotnisku i służb ochrony, a także sposób reagowania na zagrożenia, w tym zagrożenia w zakresie cyberbezpieczeństwa oraz przekazywania informacji w sytuacji zagrożenia[34].

Należy również wspomnieć o *Krajowym Programie Szkolenia* (KPS), który określa rodzaje i zakres programów szkolenia w zakresie ochrony lotnictwa przed atakami bezprawnej ingerencji, ponadto kategorie osób podlegających szkoleniom, organizacje szkoleń, warunki wydania certyfikatu operatora kontroli bezpieczeństwa oraz nadzór nad realizacją szkoleń jak i nad procesem ponownej certyfikacji. Za przeprowadzanie szkoleń odpowiada organ lub podmiot posiadający zatwierdzony program szkolenia.

---

[32] *Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa* (Dz.U. 2026, poz. 20, 252).

[33] *Obwieszczenie Ministra Infrastruktury z dnia 17 marca 2023 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Infrastruktury w sprawie Krajowego Programu Ochrony Lotnictwa Cywilnego* (Dz.U. 2023, poz. 774), § 13, 79, 86.

[34] Par. 6, 7 k.p.o.l.c.

Program określa rodzaj i zakres szkoleń ochrony lotnictwa przed atakami bezprawnej ingerencji. Wymienić należy m.in. szkolenie świadomości ochrony lotnictwa cywilnego; szkolenie podstawowe; szkolenie instruktorów; szkolenie audytorów krajowych i audytorów wewnętrznych; osób mających dostęp do krytycznych systemów technologii informacyjno-komunikacyjnych lub danych; okresowe dla operatorów kontroli bezpieczeństwa[35].

Tematyka szkoleń w zależności od grupy docelowej skupiona jest m.in. na dostarczeniu wiedzy z znajomość wcześniejszych aktów bezprawnej ingerencji w lotnictwie cywilnym, aktów terrorystycznych i bieżących zagrożeń; świadomość odpowiednich wymogów prawnych; umiejętność odpowiedniego reagowania na zdarzenia związane z ochroną; metod i środków stosowanych w celu ochrony lotnictwa cywilnego przed aktami bezprawnej ingerencji; wiedzę z zakresu konfiguracji punktu kontroli bezpieczeństwa i procesu kontroli bezpieczeństwa[36].

Z kolei *Krajowy Program Kontroli Jakości* (KPKJ) obejmuje m.in. organizację systemu kontroli jakości w zakresie ochrony lotnictwa cywilnego, w tym rodzaje prowadzonych kontroli. Ponadto określa wymogi w zakresie realizacji oraz monitorowania czynności wewnętrznej kontroli jakości stosowanych przez podmioty prowadzące działalność związaną z ochroną lotnictwa cywilnego, sposób wymiany informacji pomiędzy krajowymi organami na temat poziomu zgodności w przypadkach wystąpienia lub podejrzenia wystąpienia zagrożenia ochrony lotnictwa cywilnego[37].

Natomiast zapewnienie skutecznego stosowania przepisów KPKJ w zakresie ochrony lotnictwa cywilnego realizowane jest m.in. poprzez: sprawdzanie efektywności stosowanych procedur, metod i środków ochrony lotnictwa cywilnego; usuwanie stwierdzonych w systemie ochrony lotnictwa cywilnego uchybień; wskazywanie niezbędnych zmian w przepisach z zakresu ochrony lotnictwa cywilnego oraz w programach ochrony podmiotów prowadzących działalność lotniczą; stosowanie środków, o których mowa w pkt 2.3 załącznika II do *Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 300/2008 z dnia 11 marca 2008 r. w sprawie wspólnych zasad w dziedzinie ochrony lotnictwa cywilnego i uchylające rozporządzenie (WE) nr 2320/2002*[38].

W ostatnim analizowanym dokumencie *Krajowego Planu Bezpieczeństwa* (KPB), który jest głównym dokumentem planistycznym, określono działania w zakresie zarządzania bezpieczeństwem lotniczym na poziomie krajowym. Plan ten wymienia obszary zagrożeń oraz zidentyfikowane problemy w kontekście bezpieczeństwa lotniczego, określa cele, zadania oraz inicjatywy na rzecz poprawy bezpieczeństwa. KPB jest narzędziem opartym na koncep-

[35] *Obwieszczenie Ministra Infrastruktury z dnia 4 listopada 2024 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Infrastruktury w sprawie Krajowego Programu Szkolenia w zakresie ochrony lotnictwa cywilnego* (Dz.U. 2024, poz. 1700), § 2.

[36] *Rozporządzenie Komisji z dnia 5 listopada 2015 r. ustanawiające szczegółowe środki w celu wprowadzenia w życie wspólnych podstawowych norm ochrony lotnictwa cywilnego (UE) 2015/1998* (Dz.U.EU L 299 2015), pkt 11.2.

[37] *Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 5 listopada 2020 r. w sprawie Krajowego Programu Kontroli Jakości w zakresie ochrony lotnictwa cywilnego* (Dz.U. 2020, poz. 2037), § 1.

[38] Par. 3 k.p.k.j.

cji zarządzania ryzykiem, a więc na identyfikacji zagrożeń, ich ocenie oraz działaniach łagodzących ryzyko[39].

Plan uściśla wdrażane i funkcjonujące działania zmierzające do zapewniania bezpieczeństwa powietrznego poprzez pełne i efektywne wdrożenie SMS w organizacjach lotniczych, monitorowanie operacji bezzałogowych statków powietrznych oraz działania w obszarze cyberbezpieczeństwa.

Skuteczność Systemów Zarządzania Bezpieczeństwem w organizacjach lotniczych jest kluczowym elementem nadzoru. Efektywny SMS pozwala na zidentyfikowanie zagrożeń zanim doprowadzą do ewentualnych nieodwracalnych strat w życiu, zdrowiu, mieniu lub środowisku. Celem działań jest pełne i skuteczne wdrożenie SMS w organizacjach lotniczych objętych tym obowiązkiem. Do weryfikacji konieczne jest narzędzie do obiektywnej oceny poziomu implementacji SMS[40].

Nie można pominąć priorytetowych problemów bezpieczeństwa m.in. naruszenia przestrzeni powietrznej przez wojskowe bezzałogowe statki powietrzne, samoloty, pociski lub szczątki spadające poza strefami konfliktów. Ponadto należy zaznaczyć, że jednym z najnowszych zagrożeń w lotnictwie cywilnym są operacje bezzałogowych statków powietrznych niezgodne z obowiązującymi przepisami. Szczególnym wyzwaniem stały się zdarzenia związane z naruszeniem stref CTR[41] lotnisk przez operatorów dronów, którzy korzystali z tych urządzeń bez wymaganych uprawnień oraz wiedzy z zakresu przepisów dotyczących przestrzeni powietrznej. Celem jest przede wszystkim monitorowanie zdarzeń związanych z bezzałogowymi statkami powietrznymi i ustalenie rzeczywistego poziomu ryzyka związanego z tym zagrożeniem[42].

Plan zawiera inne zadania systemowe, które dotyczą tematyki interdyscyplinarnej. Są to m.in. zakłócenia sygnału GPS/GNSS. Zdarzenia takie występują często „na granicy" kompetencji cywilno-wojskowych czy Safety-Security. Dotyczy to Cybersecurity, zakłóceń sygnału GPS/GNSS itd. Od 2022 roku obserwuje się gwałtowny wzrost liczby zdarzeń dotyczących zakłóceń i fałszowania GNSS na terenie Polski i nie tylko. Zdarzenia tego typu mogą prowadzić do zakłócenia pracy pozostałych systemów elektronicznych statku powietrznego i tym samym wpływać na bezpieczeństwo operacji lotniczych. W zakresie zakłóceń sygnału GPS/GNSS celem działań jest przede wszystkim wzrost świadomości na temat tego zagrożenia wśród personelu lotniczego oraz zwiększenie poziomu raportowalności tego typu zdarzeń, aby móc określić skalę zjawiska, a także prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń lotniczych[43].

---

[39] Krajowy Plan Bezpieczeństwa 2025-2027, https://ulc.gov.pl/_download/KPB_2025_-_2027.pdf [dostęp: 21.11.2025], s. 6.

[40] Ibidem, s. 52.

[41] Strefa kontrolowana lotniska (ang. *control zone*, CTR).

[42] Ibidem, s. 45.

[43] Ibidem, s. 70-72.

Podsumowanie

W analizowanych programach i strategiach wskazane są kierunki zmian oraz działania zapobiegające terroryzmowi powietrznemu w odpowiednich obszarach. Analiza dokumentów wskazuje, że zagrożenia terroryzmu powietrznego uwzględniane są z różną szczegółowością. Niemniej jednak badane materiały w sposób trafny identyfikują kluczowe obszary podatne na współczesne zagrożenia terroryzmu powietrznego

Wśród priorytetowych kierunków wzmacniania bezpieczeństwa należy wymienić rozwijanie zdolności państwa w zakresie zapobiegania i reagowania na zagrożenia terrorystyczne; rozwijanie zdolności służb specjalnych do wczesnej identyfikacji zagrożeń terrorystycznych, w tym działalnością w cyberprzestrzeni. Natomiast ze wskazanych obszarów narażonych na zagrożenia wymienić należy obszar cyberbezpieczeństwa. Działania w tym obszarze powinny prowadzić do zwiększenia odporności systemów informacyjnych w sektorze publicznym i prywatnym oraz w domenie cywilnej i wojskowej. Celem jest skuteczne zapobieganie, wykrywanie, zwalczanie i reagowanie na cyberzagrożenia. Zaś w obszarze bezpieczeństwa infrastruktury krytycznej uwzględniający transport lotniczy jako sektor kluczowym dla funkcjonowania państwa, niezbędne są działania rozwijające ochronę systemów teleinformatycznych oraz zapewniania ciągłości działania usług o znaczeniu społeczno-gospodarczym.

Należy zaznaczyć, że kluczowe znaczenie mają zagrożenia wynikające z wykorzystania nowych technologii. W dokumentach uwzględniono wdrażanie systemów przeciwdziałających bezprawnemu wykorzystaniu bezzałogowych statków powietrznych (systemy antydostępowe) oraz skoordynowane działania ograniczające skutki ataków cybernetycznych.

Z kolei w programach bezpieczeństwa działania koncentrują się na przeciwdziałaniu nowym zagrożeniom, w szczególności możliwości wykorzystania przez terrorystów cyberataków na lotnicze systemy teleinformatyczne oraz wykorzystywanie bezzałogowych statków powietrznych do ataków na statki powietrzne i infrastrukturę lotniczą. Dokumenty podkreślają rolę bezpieczeństwa teleinformatycznego (*cybersecurity*) jako nowego, istotnego obszaru wpływającego na bezpieczeństwo operacji lotniczych. Istotny jest również nadzór nad bezzałogowymi statkami powietrznymi, w tym monitorowanie zdarzeń z ich udziałem i określenie rzeczywistego poziomu ryzyka. Natomiast w obszarze cyberbezpieczeństwa określono zasady organizacji ochrony lotnictwa cywilnego, obejmujące ochronę systemów przetwarzających dane kluczowe dla bezpieczeństwa i ciągłości operacji lotniczych, prowadzenie ocen ryzyka oraz wdrażanie środków zapobiegających cyberatakom, ich wykrywanie i reagowanie na nie. Uwzględniono także zagadnienia interdyscyplinarne, takie jak zakłócenia sygnału GPS/GNSS, znajdujące się na styku kompetencji cywilno-wojskowych oraz obszarów Safety, Security i Cybersecurity.

Bibliografia

1. Bartosiewicz K., *Zagrożenia bezpieczeństwa powietrznego – wybrane problemy*, [w:] *Państwo. Prawo. Bezpieczeństwo*, (red.) A. Babiński, M. Jurgilewicz, N. Malec, Tom II, WSPol, Szczytno 2015.
2. Krajowy Plan Bezpieczeństwa 2025-2027, https://ulc.gov.pl/_download/KPB_2025_-_2027.pdf [dostęp: 21.11.2025].
3. Krajowy Program Bezpieczeństwa w Lotnictwie Cywilnym, https://www.ulc.gov.pl/_download /KPBwLC_2024.pdf [dostęp: 21.10.2025].

4. Obwieszczenie Ministra Infrastruktury z dnia 17 marca 2023 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Infrastruktury w sprawie Krajowego Programu Ochrony Lotnictwa Cywilnego (Dz.U. 2023, poz. 774).
5. Obwieszczenie Ministra Infrastruktury z dnia 4 listopada 2024 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Infrastruktury w sprawie Krajowego Programu Szkolenia w zakresie ochrony lotnictwa cywilnego (Dz.U. 2024, poz. 1700).
6. Polityka rozwoju lotnictwa cywilnego w Polsce do 2030 r. z perspektywą do 2040 r. Projekt z dnia 5.07.2021r., Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa 2021.
7. Rozporządzenie Komisji z dnia 5 listopada 2015 r. ustanawiające szczegółowe środki w celu wprowadzenia w życie wspólnych podstawowych norm ochrony lotnictwa cywilnego (UE) 2015/1998 (Dz.U.EU L 299 2015).
8. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 5 listopada 2020 r. w sprawie Krajowego Programu Kontroli Jakości w zakresie ochrony lotnictwa cywilnego (Dz.U. 2020, poz. 2037).
9. Rozporządzenie Ministra Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej z dnia 15 marca 2013 r. w sprawie szczegółowych wymagań dotyczących programów ochrony w lotnictwie cywilnym (Dz.U. 2021, poz. 1230).
10. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 300/2008 z dnia 11 marca 2008 r. w sprawie wspólnych zasad w dziedzinie ochrony lotnictwa cywilnego i uchylające rozporządzenie (WE) nr 2320/2002 (Dz.U.EU L 97 2008).
11. Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) 2019/947 z dnia 24 maja 2019 r. w sprawie przepisów i procedur dotyczących eksploatacji bezzałogowych statków powietrznych (Dz.U.EU L 152 2019).
12. Stafiej E., Ciekanowski Z., *Terroryzm jako nowe, globalne zagrożenie w ruchu lotniczym*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny, Edukacja dla Bezpieczeństwa" 2018, nr. 1.
13. Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2020, Warszawa 2020.
14. Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 z perspektywą do 2030 r., Warszawa 2017.
15. Uchwała 228 / 2023 Rady Ministrów z dnia 21 listopada 2023 r. w sprawie przyjęcia „Polityki rozwoju lotnictwa cywilnego w Polsce do 2030 r. (z perspektywą do 2040 r.) (R.M. 2023, nr 1228).
16. Uchwała nr 105 Rady Ministrów z dnia 24 września 2019 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Zrównoważonego Rozwoju Transportu do 2030 roku" (M.P. 2019, nr 105, poz. 1054).
17. Ustawa z dnia 3 lipca 2002 r. Prawo lotnicze (Dz.U. 2025, poz. 1431).
18. Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa (Dz.U. 2026, poz. 20, 252).

Dane kontaktowe

Łukasz Dzik, lukasz.dzik@akademiarac.edu.pl

Wiktoria Kalus
ORCID https://orcid.org/0000-0003-2444-2463
Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu

ANALIZA ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO PODCZAS POWODZI W 1997 ROKU W GMINIE RACIBÓRZ ORAZ OBECNE SPOSOBY ZAPOBIEGANIA POWODZI

Streszczenie: W niniejszym opracowaniu przedstawiono bezpieczeństwo jako podstawową potrzebę człowieka oraz omówiono aspekty zarządzania kryzysowego w Polsce. Skupiono się na analizie działań podejmowanych podczas powodzi tysiąclecia w 1997 roku na terenie miasta i gminy Racibórz. Celem pracy było przeanalizowanie współczesnego systemu zarządzania kryzysowego i porównanie go z rozwiązaniami stosowanymi w latach 90. Ponadto zaprezentowano charakterystykę badanego obszaru, problemy wynikające z uwarunkowań jego infrastruktury krytycznej oraz opisano działania prowadzone w czasie powodzi. Głównym zamierzeniem analizy było ocenienie zasadności podjętych decyzji i sformułowanie wniosków płynących z przebiegu tamtych wydarzeń.

Słowa kluczowe: zarządzanie kryzysowe, powódź tysiąclecia, ochrona przeciwpowodziowa, zbiornik Racibórz Dolny, bezpieczeństwo publiczne

ANALYSIS OF CRISIS MANAGEMENT DURING THE 1997 FLOOD IN THE RACIBÓRZ MUNICIPALITY AND CURRENT FLOOD PREVENTION METHODS

Abstract: This article presents safety as a fundamental human need and discusses aspects of crisis management in Poland. It focuses on an analysis of the measures taken during the „flood of the century" in 1997 in the city and municipality of Racibórz. The aim of the study was to analyze the contemporary crisis management system and compare it with the solutions used in the 1990s. The article presents the characteristics of the studied area, the problems arising from the conditions of its critical infrastructure, and describes the actions taken during the flood. The main objective of the analysis was to assess the validity of the decisions made and to draw conclusions from the course of those events.

Keywords: crisis management, Millennium Flood of 1997, flood risk management, Racibórz Dolny dry reservoir, public safety

Wstęp

Pierwsze próby uregulowania prawnego dotyczącego ochrony ludności w Polsce zostały wszczęte po I wojnie światowej. W tym czasie powołano organizacje obrony przeciwlotniczej oraz przeciwgazowej, których głównym zadaniem było przygotowanie społeczeństwa do potencjalnej, samodzielnej obrony w przypadku ataku wojsk nieprzyjacielskich. Ustalono wtedy pierwsze na świecie ustawy, które dotyczyły bezpośrednio problemu, jakim był brak samoobrony oraz ochrony ludności. Pomimo iż ówczesna władza była świadoma istnienia problemu,

kroki w stronę wdrożenia owych ustawowych zapisów doszły do skutku dopiero kilka lat przed wybuchem II wojny światowej[1].

W późniejszych latach XX wieku rozpoczęto starania mające na celu rewizję systemu ochrony ludności cywilnej. Ten proces okazał się długotrwały i nie przyniósł spodziewanych rezultatów, ponieważ intensywne działania podjęto dopiero w 1997 roku, kiedy skutki powodzi tysiąclecia dotknęły znaczną część kraju i odsłoniły niedoskonałości działającego wówczas systemu[2].

Dopiero dekadę po tragicznych wydarzeniach w Polsce został powołany system zarządzania kryzysowego, który miał na celu ochronę ludności, zwierząt, infrastruktury, mienia oraz środowiska. Spowodowało to wszczęcie procedur tworzenia szeregu nowych aktów prawnych. Oprócz Ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym[3], powstałej na kanwie Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku, uchwalono także ustawy regulujące funkcjonowanie administracji rządowych oraz samorządowych, inspekcji, służb, organizacji pozarządowych, zasady na jakich będą funkcjonować stany nadzwyczajne oraz rozporządzenia regulujące bezpieczeństwo powszechne. Powstanie wymienionych powyżej aktów prawnych było niezbędne i niezwykle ważne w kontekście prawidłowego funkcjonowania państwa, co można było zaobserwować w przeszłości, ale także obecnie.

Pojęcie kryzysu oraz sytuacji kryzysowej

Pojęcie kryzysu jest bardzo często zestawiane z zarządzaniem kryzysowym, czy sytuacją kryzysową. W wielu sytuacjach są błędnie używane zamiennie. Szczególnie w przypadku powstania zdarzeń, które nie mają nic wspólnego z sytuacją kryzysową. Zdarzenie tragiczne w swojej istocie, choć nie jest zjawiskiem sytuacji kryzysowej, potrafi być przez media czy polityków traktowane jako kryzysowe. Obecnie termin „kryzys" stosowany jest jako odzwierciedlenie wielu dziedzin działalności naukowej oraz praktycznej. Odnosi się głównie do zagrożenia zdrowia i życia ludności, integralności terytorialnej, sfery ekonomicznej i środowiskowej. Może odnosić się także do sfery religijnej, etnicznej, społeczno-kulturowej czy narodowościowej. Uzupełniające definicje kryzysu mogą obejmować:

- gwałtownie rozwijające się wydarzenia, które mają destabilizujący wpływ wykraczający ponad normę (na ogólny układ sił społecznych), który może spowodować wzrost występowania ataków przemocy w systemie,
- wydarzenia, które mogą spowodować wzrost zagrożenia na danym obszarze lub całkowicie uniemożliwić normalne funkcjonowanie administracji,
- zdarzenia lub ciąg zdarzeń, które będą miały negatywny lub stwarzający zagrożenie wpływ na codzienne funkcjonowanie oraz prawa mieszkańców.

---

[1] *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 stycznia 1937 roku o przygotowaniu w czasie pokoju obrony przeciwlotniczej i przeciwgazowej Państwa*, Dz.U. 1937, nr 10, poz. 73.

[2] M. Kopczewski, M. Tobolski, *Funkcjonowanie Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego istotnym elementem Systemu Zarządzania Kryzysowego Państwa*, [w:] *Zarządzanie kryzysowe w systemie bezpieczeństwa narodowego*, (red.) G. Sobolewski, D. Majchrzak, Warszawa 2001, s. 293.

[3] Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. 2007, nr 89, poz. 590.

Powódź tysiąclecia w Raciborzu

Powódź tysiąclecia w Polsce miała miejsce w lipcu 1997 roku. Wówczas kilkudniowe opady deszczu (od 3 do 10 lipca) na terenie południowej Polski, Czech i Austrii spowodowały gwałtowne wezbranie rzeki Odry oraz jej dopływów. Wzrost poziomu wód zanotowano w Czechach na Łysej Horze (234 mm), Sance (230 mm), Rejviz (214 mm) oraz Hermanowicach (197 mm). Deszcz spowodował spływ wezbranych wód opadowych oraz równoczesne wezbranie wszystkich wód na tych terenach kilkunastu miejscowości, co w konsekwencji doprowadziło do zmiany infrastruktury rowów, ścieżek oraz dróg w rwące potoki. Ostatecznie uformowała się fala powodziowa, która spływając od górnej Odry i Opawy, doprowadziła do zalania okolicznych wsi i miast[4].

Fala powodziowa przesuwała się na tereny polskich miast, powodując wylewy rzek z brzegów oraz zalewając obszary przemysłowe, mieszkalne oraz infrastrukturę drogową. Wiele budynków zostało zalanych i w konsekwencji ludzie zostali zmuszeni do opuszczenia swoich domów. Sytuacja charakteryzowała się wysokim stopniem trudności, a służby ratownicze podejmowały działania na granicy swoich możliwości operacyjnych w celu udzielenia pomocy poszkodowanym oraz ograniczenia skutków żywiołu.

Powódź tysiąclecia w Raciborzu była jednym z najbardziej dramatycznych wydarzeń w historii tego miasta i przypomniała o konieczności odpowiedniego zarządzania rzekami i infrastrukturą wodną, aby chronić ludzi i mienie przed tego rodzaju katastrofami. Obiektywna ocena tej tragedii wymaga analizy zarządzania kryzysowego, skutków powodzi oraz analizę zastosowanych przedsięwzięć w celu uniknięcia kolejnych powodzi[5].

Charakterystyka terenu

Racibórz to miasto w województwie śląskim, siedziba władz powiatu raciborskiego, założone w XI wieku. Jest historyczną stolicą Górnego Śląska, gdzie rezydowali książęta opolsko-raciborscy. W 1997 roku liczyło około 65 tysięcy mieszkańców. Miasto położone jest nad rzeką Odrą i zajmuje powierzchnię 75 kilometrów kwadratowych, co stanowi 13,8% powierzchni powiatu, plasując je na 56. miejscu pod względem wielkości miast w Polsce[6].

Racibórz, jak wiele innych miast leżących nad rzekami, ma określone obszary zalewowe, które są narażone na podtopienia w przypadku powodzi. Zbiorniki retencyjne to sztucznie zbudowane zbiorniki wodne, powstałe w wyniku zatamowania wód rzecznych przez zastosowanie zapory wodnej. Pełnią one funkcje energetyczne, zaopatrzenia w wodę, funkcje rekreacyjne oraz przeciwpowodziowe, aby w razie potrzeby pomieścić nadmiar wody powodziowej, zanim ta dotrze do obszarów zamieszkanych i zabudowanych.

Tereny zalewowe w Raciborzu obejmują obszary wzdłuż rzeki Odry, która przepływa przez miasto. Te obszary są regularnie monitorowane i zarządzane przez lokalne władze oraz

---

[4] Z. Kundzewicz, K. Szamalek, P. Kowalczak, *The great flood of 1997 in Poland*, „Hydrological Sciences Journal" 1999, 44(6), 855-870.

[5] T. Niedźwiedź, *Rainfall characteristics in southern Poland during the severe flooding event of July 1997.* „Studia Geomorphologica Carpatho-Balcanica" 1999.

[6] *Powierzchnia i ludność w przekroju terytorialnym w 2010 r.*, GUS, Departament Metodologii, Standardów i Rejestrów, s. 183.

służby odpowiedzialne za zarządzanie kryzysowe. Mogą obejmować parki, tereny zielone, a także niezagospodarowane tereny, które w razie potrzeby mogą być zalane, aby zminimalizować szkody spowodowane przez powódź na obszarach zamieszkanych. Zalewiska te są ważne dla bezpieczeństwa mieszkańców, ponieważ pomagają w kontrolowaniu skutków powodzi oraz chronią miejskie obszary przed zalaniem. W miastach, gdzie istnieją takie tereny zalewowe, podejmowane są starania, aby zachować ich naturalne cechy (jak mokradła czy tereny trawiaste), które pomagają w absorbowaniu nadmiaru wody i utrzymaniu ekosystemu. Działania te są częścią strategii zapobiegania powodziom i minimalizacji ich wpływu na społeczność lokalną.

Analiza zarządzania kryzysowego na terenie gminy Racibórz

W raporcie Najwyższej Izby Kontroli pt. „Informacja o wynikach kontroli stanu zabezpieczenia przeciwpowodziowego kraju oraz przebiegu działa ratowniczych w czasie powodzi na terenach południowej i zachodniej Polski w lipcu 1997 r."[7] wymieniono informacje o planowaniu rozpoczęcia budowy w 2002 roku zbiornika Racibórz. Przewidywano, że zbiornik, którego pojemność będzie wynosiła 500 milionów metrów sześciennych, będzie gwarantował uzyskanie sterowanej retencji powodziowej, która zapobiegnie przyszłym powodziom. W raporcie wspomniano również, że po przeprowadzeniu kontroli raciborskich wałów w 1994 roku wydano trzy wnioski do realizacji, z czego jeden został zrealizowany, natomiast dwa pozostałe nie zostały wykonane i ujęto je w kolejnych przeglądach dokonanych w 1995 roku[8]. W raporcie zawarto kilka bardzo ważnych informacji na temat sytuacji przygotowania do powodzi na terenie Raciborza[9]:

- W roku 1995 utworzono Miejski Komitet Przeciwpowodziowy (MKP), jednak jego aktywność ograniczyła się do jednego posiedzenia w styczniu 1996 roku. Na tym jednym spotkaniu omówiono zadania Komitetu oraz podjęto uchwałę dotyczącą składu osobowego.
- Zarówno sekcja techniczna, jak i społeczna MKP nie rozpoczęły żadnych działań.
- Sekcja Techniczna zaniechała oceny stanu zabezpieczania przeciwpowodziowego miasta, nie przeprowadziła kontroli gotowości technicznej i organizacyjnej jednostek przeciwpowodziowych.
- MKP nie przygotował planu operacyjnego, systemu ostrzegania i alarmowania w razie powodzi, ani nie podjął działań informacyjnych mających na celu właściwe przygotowanie właścicieli i administratorów obszarów narażonych na powodzie.
- W tym czasie Racibórz nie dysponował niezbędnym sprzętem, ochotniczymi drużynami ratowniczymi ani materiałami do skutecznego przeciwdziałania powodzi, z wyjątkiem 413 worków na piasek oraz 21 ton piasku.

---

[7] Najwyższa Izba Kontroli, *Informacja o wynikach kontroli stanu zabezpieczenia przeciwpowodziowego kraju oraz przebiegu działań ratowniczych w czasie powodzi na terenach południowej i zachodniej Polski w lipcu 1997 r.*, Nr ewid. 23/98 P/97/210/P/97/211, Warszawa, 1998 r.

[8] Ibidem, s. 62.

[9] Ibidem, s. 117.

- Rzeczywiste potrzeby określone przez Zarząd Miasta były jednak znacznie większe, obejmując 20 tysięcy worków na piasek, 300 ton piasku, 1000 pochodni, 20 ubrań roboczych, 6 radiotelefonów, 3 agregaty prądotwórcze, 1 łódź motorową, 3 inne łodzie i 2 pontony.

Brak odpowiedniego przygotowania oraz niedobór niezbędnego wyposażenia stawiały miasto w trudnej sytuacji w obliczu potencjalnych powodzi. Wspomniano również, że po 1993 roku w regionie Raciborza nie wykonano obwałowania rzeki Odry po prawej stronie, nie podwyższono starych wałów na lewym brzegu, które były o 1,5 metra niższe, niż na prawej stronie (chroniły one głównie użytki rolne). Ogółem nie nastąpiła poprawa w skoordynowaniu działań w celu zabezpieczenia walów przeciwpowodziowych.

W momencie, gdy Odra zalewała Racibórz, stwierdzono, że do ewakuacji przystąpiono w dniu 8 lipca, a akcja była możliwa jedynie dzięki pomocy dwóch mieszkańców gminy, którzy udostępnili swoje prywatne łodzie motorowe, ponieważ władze Raciborza nie posiadały takiego sprzętu. W toku kontroli stwierdzono, że Miejski Komitet Przeciwpowodziowy w Raciborzu nie posiadał żadnego planu operacyjnego, który obejmowałby dane niezbędne do przeprowadzenia akcji powodziowej, przez co zostały utrudnione akcje kierownicze[10].

Tereny zalewowe jako obszary inwestycyjne

Doświadczenie zdobyte podczas powodzi w 1997 roku pozwoliło na interpretację dotychczasowych działań oraz zaplanowanie kolejnych. Koncepcja powstania zbiornika Racibórz Dolny powstała już w ubiegłym wieku, jednak ze względów ekonomicznych oraz inwestycyjnych nie został on wdrożony w życie. Jeszcze przed powodzią na terenie sąsiadującej gminy wodzisławskiej zaczęto budować polder Buków o powierzchni około 8 kilometrów kwadratowych i pojemności maksymalnej 50 milionów metrów sześciennych, który miał być początkiem wielkiej inwestycji w projekt zbiornika suchego Programu dla Odry 2006[11].

Po wielkiej powodzi na terenie powiatu raciborskiego przeprowadzono działania naprawcze oraz modernizacyjne, mające na celu odtworzenie oraz udrożnienie koryt rzecznych wraz z ich regulacją oraz zabezpieczeniem wałów. Usprawniono również obiekty hydrotechniczne, takie jak zbiorniki wodne, a także przebudowano wały rzeki Odry i kanału Ulga. Łącznie koszty tych napraw pochłonęły 1,4 miliona złotych. Dodatkowo usuniecie szkód wyrządzonych podczas powodzi, które realizowane były w miejscach objętych planem inwestycji centralnych, pochłonęły około 64 miliony złotych. Do tego utworzono infrastrukturę przeciwpowodziową w postaci zbiorników wodnych suchych, retencyjnych, polderów oraz jazów. Zajęto się również rozbudową i poprawieniem systemu wczesnego ostrzegania oraz podjęto współpracę z czeskimi służbami odpowiadającymi za monitorowanie stanów wód rzeki Odry po stronie czeskiej (program *Povodi Odry*), co pochłonęło kolejne 140 tysiące złotych[12].

W 2012 roku w Urzędzie Wojewódzkim w Katowicach podpisano dokumenty, zezwalające na budowę największej inwestycji na terenie powiatu Raciborskiego – zbiornika Racibórz Dolny. Rok później w drodze przetargu głównym wykonawcą została hiszpańska firma

[10] Ibidem, s. 217.

[11] *Regionalny Zarząd Gospodarki Wodnej w Gliwicach*, dok. Zbiornik Racibórz-Inwestycja, Gliwice, 2010.

[12] *Audyt realizacji projektu ochrony przeciwpowodziowej w dorzeczy rzeki Odry przy wykorzystaniu pożyczki Banku Światowego*, www.nik.gov.pl, 2012.

Dragados, a pierwsze prace ruszyły już w sierpniu 2013 roku[13]. Pod koniec 2017 roku Regionalny Zarząd Gospodarki Wodnej w Gliwicach odstąpił od umowy z firmą *Dragados*, a budowę dokończyła polsko-hiszpańska firma *Budimex-Ferrovial Agroman*.

Zbiornik miał spełniać ochronę przeciwpowodziową dla 2,5 miliona mieszkańców dorzecza Odry od Raciborza do Wrocławia. Lokalizacja zbiornika została wyznaczona na skraju dwóch powiatów: raciborskiego oraz wodzisławskiego i sąsiadować miał z istniejącym już polderem Buków. W powiecie wodzisławskim od 2016 roku trwały intensywne prace nad zlikwidowaniem dwóch wsi, które od wieków były zalewane przed Odrę w czasie wiosennych roztopów, czy w wyniku intensywniejszych opadów. Mieszkańcy wsi Nieboczowy początkowo sprzeciwiali się decyzji władz dotyczącej przesiedlenia całej miejscowości w inne miejsce. Zmiana stanowiska nastąpiła dopiero po powodzi w 2010 roku, kiedy wieś została na kilka dni odcięta od świata w wyniku zalania. Około 200 mieszkańców musiało ostatecznie pogodzić się z koniecznością opuszczenia rodzinnych terenów na rzecz realizacji inwestycji o znaczeniu strategicznym, mającej na celu ochronę kilku miast oraz setek tysięcy osób przed przyszłymi zagrożeniami powodziowymi. Wieś Nieboczowy została przeniesiona 7 kilometrów dalej w okolice Syryni, co wiązało się z odbudową infrastruktury, wybudowaniem nowych domów dla nieboczowników, przeniesieniem cegła po cegle kościoła, przeniesieniem cmentarza wraz z pochowanymi członkami rodzin oraz odszkodowaniem i konkurencyjną ceną za nową ziemię pod hipotekę (cena wynosiła od 20 do 45 złotych za metr kwadratowy ziemi pod zabudowę). Do przeniesienia kościoła nie doszło, ponieważ spłonął on w pożarze (policja ustaliła, że było to podpalenie) w czerwcu 2017, wkrótce po przeniesieniu mieszkańców do Nowych Nieboczów[14].

Równolegle z przenosinami Nieboczów w nowe miejsce trwały prace nad budową zbiornika, który należy do miasta Racibórz oraz gmin Krzyżanowice, Kornowac, Lubomia, a także Gorzyce. Tereny te składają się głównie z użytków rolnych, lasów, użytków kopalnianych oraz terenów osiedlowych, na których znajdowały się zlikwidowane już wsie Nieboczowy oraz Ligota Tworkowska (zamieszkałe łącznie przez 240 rodzin)[15]. W ramach realizacji zbiornika wykonano między innymi następujące prace:

- usypano nasypy hydrotechniczne w zaporze czołowej oraz w prawobrzeżnej zaporze bocznej,
- zrealizowano roboty ziemne obejmujące około 2 milionów metrów sześciennych wykopów pod obiekty oraz kanał zrzutowy, a także kanał zasilający rzekę Odrę w dolnym stanowisku oraz doprowadzenie rzeki Psiny,
- wykonano około 55 tysięcy metrów sześciennych konstrukcji betonowych i żelbetowych w obrębie budowli upustowej,

[13] *Dziś podpisanie umowy w sprawie zbiornika Racibórz Dolny*. Radio 90, 2017 https://www.radio90.pl/dzis-podpisanie-umowy-w-sprawie-zbiornika-raciborz-dolny.html [dostęp: 25.03.2026].

[14] *Nieboczowy. Wieś, która powstała od nowa*. Agnieszka Dudek 2020 https://agnieszka-dudek.pl/nieboczowy-wies-ktora-powstala-od-nowa/ [dostęp: 25.03.2026].

[15] Ibidem.

- przeprowadzono zabezpieczenia skarp kanałów w rejonie obiektów melioracyjnych i mostowych; ponadto zastosowano około 2 tysięcy ton stalowych ścianek szczelnych w konstrukcjach budowlanych i mostowych.

W efekcie otrzymano zbiornik Dolny Racibórz o powierzchni 26,3 kilometrów kwadratowych, pojemności 185 milionów metrów sześciennych w II etapie oraz 320 milionów metrów sześciennych (w tym 150 mln metrów sześciennych pojemności użytkowej i 170 mln metrów sześciennych pojemności powodziowej) w III etapie (po wyeksploatowaniu złóż kopalin), natomiast wysokość zapory wynosi 11,1 metra[16]. Cała inwestycja uzyskała funkcjonalność na początku 2020 roku i została oficjalnie otwarta przez premiera w czerwcu 2020 roku. Koszty inwestycji pochłonęły 672 miliony złotych netto[17].

Zaledwie kilka miesięcy po oficjalnym otwarciu zbiornika intensywne opady deszczu na Śląsku spowodowały wezbranie wody Odry oraz Wisły. Ilość opadów oszacowana zostały na ponad 100 litrów na metr kwadratowy w ciągu dnia. Poziom Wisły podniósł się o 2 metry, natomiast poziom Odry w okolicach Raciborza oraz Krzyżanowic podniósł się o ponad 7 metrów. W zagrożeniu znajdował się między innymi szpital covidowy w Kędzierzynie-Koźlu. Ostatniego dnia ulew (14 października 2020 roku) prezes Wód Polskich podjął decyzje o rozpoczęciu procesu piętrzenia na zbiorniku Racibórz Dolny.

We wrześniu 2024 roku zbiornik Racibórz Dolny po raz kolejny udowodnił swoją kluczową rolę w ochronie przeciwpowodziowej, przechwytując 147 milionów metrów sześciennych wody podczas intensywnych opadów wywołanych niżem genueńskim Boris. Pracując zgodnie z procedurami piętrzenia powodziowego, zbiornik spłaszczył falę powodziową, chroniąc tereny położone poniżej Raciborza aż do Wrocławia. Od oddania do użytku w 2020 roku zbiornik stał się jednym z najważniejszych elementów zabezpieczenia województw śląskiego, opolskiego i dolnośląskiego. W trakcie wydarzenia obiekt hydrotechniczny oraz przyległy polder Buków pozostawały pod ciągłym monitoringiem. Nie odnotowano wystąpienia szkód o charakterze krytycznym. Skuteczność funkcjonowania inwestycji wskazywała, iż możliwe było istotne ograniczenie skutków powodzi o charakterze katastrofalnym, takich jak powódź tysiąclecia z 1997 roku[18].

Podsumowanie

Intensywne opady deszczu w 1997 roku na terenie w Polski, Czech, Niemiec oraz Austrii znacznie przekroczyły miesięczne normy opadów, co spowodowało wzrost poziomu wody w rzece Odrze. Wały nie wytrzymały naporu wody, doprowadzając do jej wylania na przyległe tereny. Z dostępnej literatury wynikało, że w latach 90. ubiegłego wieku nie istniały for-

[16] A. Biernat, *Zbiornik Racibórz chroni już Wrocław przed powodzią*, „Gazeta Wrocławska" 2020, 1 VII, s. 4.

[17] Największy w Polsce zbiornik przeciwpowodziowy otwarty. Pomieści tyle wody, ile zmieściłoby się w 226 Pałacach Kultury, 2020 https://www.money.pl/gielda/najwiekszy-w-polsce-zbiornik-przeciwpowodziowy-otwarty-pomiesci-tyle-wody-ile-zmiesciloby-sie-226-palacach-kultury-6527030000846465a.html [dostęp: 25. 03.2026].

[18] Zbiornik Racibórz Dolny zdał egzamin. Dziś mija miesiąc od zakończenia pracy w trybie piętrzenia powodziowego https://www.gov.pl/web/wody-polskie-gliwice/zbiornik-raciborz-dolny-zdal-egzamin-dzis-mija-miesiac-od-zakonczenia-pracy-w-trybie-pietrzenia-powodziowego [dostęp: 25.03.2026].

malne struktury zarządzania kryzysowego ani konkretne przepisy regulujące postępowanie w przypadku wystąpienia kataklizmu powodziowego.

Analiza raportu Najwyższej Izby Kontroli po powodzi tysiąclecia wykazała, że władze Raciborza wielokrotnie zlekceważyły upomnienia organów nadzorujących działania przeciwpowodziowe. Problemy dotyczyły złego stanu wałów, terenów zalewowych oraz niewystarczających środków i zasobów niezbędnych do skutecznej akcji przeciwpowodziowej. Raport wykazał, że Miejski Komitet Przeciwpowodziowy w Raciborzu nie zrealizował wyznaczonych procedur przeciwpowodziowych, nie zabezpieczył magazynów z niezbędnymi zasobami ani nie podjął skutecznych działań, ograniczając się jedynie do jednego posiedzenia w celu organizacji zarządzania kryzysowego na obszarze gminy Racibórz. Te zaniedbania infrastruktury krytycznej, zwłaszcza stanu wałów i obszarów narażonych na zalanie, przyczyniły się do wystąpienia powodzi nie tylko z przyczyn naturalnych, lecz także w wyniku poważnych zaniedbań.

Realizacja projektu Zbiornika Racibórz Dolny nastąpiła wiele lat po tragicznych wydarzeniach w gminie Racibórz. Inwestycja miała na celu ochronę gminy oraz przyległych terenów nad Odrą. Projekt przewidywał likwidację dwóch wsi, w tym Nieboczów, których mieszkańcy długo sprzeciwiali się przymusowemu przesiedleniu kilka kilometrów dalej.

Podczas powodzi doszło do licznych nadużyć, takich jak niewypłacanie mieszkańcom odszkodowań za poniesione straty materialne lub wypłacanie kwot niewystarczających. Krytycznym elementem była również ocena dotycząca zarządzania kryzysowego w gminie. Władze miasta nie były przygotowane na powódź pod względem ilości zasobów i niezbędnego sprzętu do przeprowadzenia skutecznych działań przeciwpowodziowych. Zabrakło spójnego planu ewakuacji mieszkańców oraz działań mających na celu ochronę gminy przed nadchodzącą wodą. Gdyby zbiornik Racibórz Dolny powstał przed rokiem 1997, tragedia nie miałaby miejsca, a gmina Racibórz nie zostałaby zalana. Ten wniosek skorelowano także z rozprzestrzenieniem się skali powodzi na większe miasta w Polsce, takie jak Opole czy Wrocław, które również mocno ucierpiały w wyniku tej ogromnej katastrofy.

Przedstawione w artykule działania władz w kontekście niekompetentnego zarządzania kryzysowego ukazują, jak obszerne są procedury w przypadku nadzwyczajnych sytuacji, zwłaszcza podczas powodzi. Regularne weryfikowanie stanu infrastruktury krytycznej, wzmacnianie brzegów rzek oraz budowa polderów zalewowych i zbiorników retencyjnych są kluczowe dla przyszłej ochrony ludności przed tego rodzaju katastrofami. Konieczne jest prowadzenie systematycznej kontroli poszczególnych obszarów, analiza doświadczeń z przeszłości oraz przypisanie odpowiedzialności za realizację tych działań zarówno służbom ratowniczym, jak i władzom miejskim, w szczególności osobom odpowiedzialnym za funkcjonowanie sztabu kryzysowego. To właśnie one w momencie wystąpienia katastrofy pełnią kluczową rolę decyzyjną i muszą podejmować skoordynowane działania w celu skutecznej ochrony miast, wsi oraz mieszkańców

Bibliografia

1. *Audyt realizacji projektu ochrony przeciwpowodziowej w dorzeczy rzeki Odry przy wykorzystaniu pożyczki Banku Światowego*, www.nik.gov.pl, 2012.
2. Biernat A., *Zbiornik Racibórz chroni już Wrocław przed powodzią*. „Gazeta Wrocławska" 2020, 1 VII, s. 4.
3. *Dziś podpisanie umowy w sprawie zbiornika Racibórz Dolny*. Radio 90, 2017 https://www.radio90.pl/dzis-podpisanie-umowy-w-sprawie-zbiornika-raciborz-dolny.html [dostęp: 25.03.2026].
4. Kopczewski M., Tobolski M., *Funkcjonowanie Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego istotnym elementem Systemu Zarządzania Kryzysowego Państwa*, [w:] *Zarządzanie kryzysowe w systemie bezpieczeństwa narodowego*, (red.) G. Sobolewski, D. Majchrzak, Warszawa 2001, s. 293.
5. *Największy w Polsce zbiornik przeciwpowodziowy otwarty. Pomieści tyle wody, ile zmieściłoby się w 226 Pałacach Kultury*, 2020 https://www.money.pl/gielda/najwiekszy-w-polsce-zbiornik-przeciwpowodziowy-otwarty-pomiesci-tyle-wody-ile-zmiesciloby-sie-226-palacach-kultury-6527030000846465a.html [dostęp: 25.03.2026].
6. Najwyższa Izba Kontroli, *„Informacja o wynikach kontroli stanu zabezpieczenia przeciwpowodziowego kraju oraz przebiegu działań ratowniczych w czasie powodzi na terenach południowej i zachodniej Polski w lipcu 1997 r."*, Nr ewid. 23/98 P/97/210/P/97/211, Warszawa, 1998 r.
7. *Nieboczowy. Wieś, która powstała od nowa*. Agnieszka Dudek 2020 https://agnieszka-dudek.pl/nieboczowy-wies-ktora-powstala-od-nowa/ [dostęp: 25.03.2026].
8. *Powierzchnia i ludność w przekroju terytorialnym w 2010 r.*, GUS, Departament Metodologii, Standardów i Rejestrów, s. 183.
9. *Regionalny Zarząd Gospodarki Wodnej w Gliwicach*, dok. Zbiornik Racibórz-Inwestycja, Gliwice, 2010.
10. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 stycznia 1937 roku o przygotowaniu w czasie pokoju obrony przeciwlotniczej i przeciwgazowej Państwa*, Dz.U. 1937, nr 10, poz. 73.
11. Niedźwiedź T., *Rainfall characteristics in southern Poland during the severe flooding event of July 1997*, „Studia Geomorphologica Carpatho-Balcanica" 1999.
12. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. 2007, nr 89, poz. 590.
13. Kundzewicz Z., Szamalek K., Kowalczak P., *The great flood of 1997 in Poland*, „Hydrological Sciences Journal" 1999, 44(6).
14. *Zbiornik Racibórz Dolny zdał egzamin. Dziś mija miesiąc od zakończenia pracy w trybie piętrzenia powodziowego* https://www.gov.pl/web/wody-polskie-gliwice/zbiornik-raciborz-dolny-zdal-egzamin-dzis-mija-miesiac-od-zakonczenia-pracy-w-trybie-pietrzenia-powodziowego [dostęp: 25.03.2026].

Dane kontaktowe

Wiktoria Kalus, wiktoria.kalus@akademiarac.edu.pl

Mariusz Koroblowski
Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu

UWAGI O NIEKTÓRYCH PRAWNYCH I PRAKTYCZNYCH KWESTIACH Z ZAKRESU REALIZACJI ZADAŃ PUBLICZNYCH PRZEZ GÓRNOŚLĄSKO-ZAGŁĘBIOWSKĄ METROPOLIĘ

Streszczenie: Niniejszy artykuł stanowiący rozwinięcie publikacji *Wybrane prawne i praktyczne aspekty wykonywania zadań publicznych przez związek metropolitalny funkcjonujący pod nazwą „Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia"*[1] przygotowano w celu podjęcia próby analizy wybranych kwestii prawnych oraz praktycznych z zakresu wykonywania zadań publicznych przez związek metropolitalny „Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia"[2]. Dalsze rozważania koncentrować się będą w szczególności wokół problematyki normatywnych podstaw funkcjonowania GZM, rozbieżności interesów podmiotów wchodzących w skład GZM, a także realizacji przez GZM zadań publicznych w dziedzinie organizacji systemu rowerów miejskich.

Słowa kluczowe: związek metropolitalny Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia, wykonywanie zadań publicznych, interes publiczny, prawo samorządowe.

REMARKS ON SOME LEGAL AND PRACTICAL ISSUES IN THE FIELD OF IMPLEMENTATION OF PUBLIC TASKS BY THE METROPOLIS OF UPPER SILESIA AND ZAGŁĘBIE

Abstract: This article, which is an extension of the publication *„Selected Legal and Practical Aspects of the Performance of Public Tasks by the Metropolitan Association Operating under the Name of the »Upper Silesian-Zagłębie Metropolis«"* was prepared to attempt to analyze selected legal and practical issues related to the performance of public tasks by the metropolitan association „Upper Silesian-Zagłębie Metropolis". Further considerations will focus in particular on the normative foundations of the functioning of the GZM, the divergence of interests of entities comprising the GZM, as well as the implementation of public tasks by the GZM in the area of organizing the city bike system.

Keywords: metropolitan association, Upper Silesian-Zagłębie Metropolis (GZM), implementation of public tasks, public interest, local self-government law

I. Prawne podstawy działania GZM

GZM utworzono na podstawie przepisów: ustawy z 9 marca 2017 r. o związku metropolitalnym w województwie śląskim[3] oraz rozporządzenia Rady Ministrów z 26 czerwca 2017 r.

---

[1] Por. M. Koroblowski, *Wybrane prawne i praktyczne aspekty wykonywania zadań publicznych przez związek metropolitalny funkcjonujący pod nazwą „Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia"*, [w:] *Na rozdrożach prawa publicznego i prywatnego. Księga pamiątkowa ku czci Profesora Ryszarda Mikosza* (red.) G. Dobrowolski, F. Nawrot i Ł. Strzępek, Toruń 2024.

[2] Dalej „GZM".

[3] Tekst jednolity Dz. U. z 2025 r. poz. 186 ze zm., dalej „u.z.m.w.ś.". Szerzej na ten temat por. w szczególności M. Koroblowski, *Koncepcja poprawy jakości życia mieszkańców jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie Metropolii Silesia*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy" 2018, nr 4.

w sprawie utworzenia w województwie śląskim związku metropolitalnego pod nazwą „Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia” [4].

Przepisy u.z.m.w.ś. weszły w życie 7 kwietnia 2017 r. Zgodnie z art. 1 ust. 2 u.z.m.w.ś., związek metropolitalny to zrzeszenie gmin województwa śląskiego, charakteryzujących się istnieniem silnych powiązań funkcjonalnych oraz zaawansowaniem procesów urbanizacyjnych, położonych na obszarze spójnym pod względem przestrzennym, który zamieszkuje co najmniej 2 000 000 mieszkańców. W doktrynie zasadnie wskazuje się, że pojęcie „zrzeszenie gmin” nie było dotychczas znane w ustawodawstwie, doktrynie i judykaturze[5]. W szczególności nie występuje ono ani w art. 64-73b ustawy z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym[6], ponieważ przepisy te odnoszą się do związków międzygminnych oraz związków powiatowo-gminnych, ani w art. 65-72c ustawy z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym[7], które to przepisy regulują problematykę związków powiatów i związków powiatowo-gminnych. Na marginesie można jedynie dodać, że wprawdzie pojęcie „zrzeszenie” pojawia się w niektórych przepisach ustawy o samorządzie gminnym oraz ustawy o samorządzie powiatowym, a zwłaszcza w regulacjach zawartych w ustawie z 15 września 2000 r. o zasadach przystępowania jednostek samorządu terytorialnego do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych i regionalnych[8], jednak wyłącznie w kontekście organizacji, związków i stowarzyszeń powoływanych przez społeczności lokalne co najmniej dwóch państw zgodnie z ich prawem wewnętrznym.

W piśmiennictwie prezentowana jest koncepcja, wedle której istnieją podobieństwa pomiędzy konstrukcją „związku metropolitalnego” i „związku komunalnego” zawartą w przepisach ustawy o samorządzie gminnym oraz ustawy o samorządzie powiatowym, a zatem związek metropolitalny można uznać za szczególny rodzaj związku jednostek samorządu terytorialnego[9]. Wydaje się jednak, że GZM nie jest związkiem komunalnym w ujęciu ww. ustaw samorządowych, a ponadto brak podstaw prawnych do odpowiedniego stosowania do GZM przepisów o związkach międzygminnych, powiatów czy powiatowo-gminnych[10].

II. Skład GZM

GZM jest zrzeszeniem gmin, w skład którego wchodzi 41 gmin, tj.: Będzin, Bieruń, Bobrowniki, Bojszowy, Bytom, Chełm Śląski, Chorzów, Czeladź, Dąbrowa Górnicza, Gierałtowice, Gliwice, Imielin, Katowice, Knurów, Kobiór, Lędziny, Łaziska Górne, Mierzęcice, Mikołów, Mysłowice, Ożarowice, Piekary Śląskie, Pilchowice, Psary, Pyskowice, Radzionków, Ruda Śląska, Rudziniec, Siemianowice Śląskie, Siewierz, Sławków, Sosnowiec, Sośnicowice,

[4] Dz. U. z 2017 r. poz. 1290.

[5] B. Dolnicki, R. Marchaj, *Związek metropolitalny w województwie śląskim*, „Samorząd Terytorialny” 2017, nr 7-8, s. 9.

[6] Tekst jednolity Dz. U. z 2025 r. poz. 1153 ze zm.

[7] Tekst jednolity Dz. U. z 2025 r. poz. 1684 ze zm.

[8] Dz. U. z 2000 r. Nr 91, poz. 1009 ze zm.

[9] T. Bąkowski, *Ustawa o związku metropolitalnym. Komentarz*, Warszawa 2016, s. 17 i nast.

[10] Tak również B. Dolnicki, *Jeszcze raz w sprawie metropolii*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2020, nr 4.

Świerklaniec, Świętochłowice, Tarnowskie Góry, Tychy, Wojkowice, Wyry, Zabrze oraz Zbrosławice.

W sierpniu 2018 roku zgromadzenie GZM skierowało do zaopiniowania przez sejmik oraz wojewodę wnioski dalszych dwóch gmin: Kalet i Kochanowic. W październiku 2018 roku obydwa wspomniane wnioski zostały jednak negatywnie zaopiniowane przez Sejmik Samorządowy Województwa Śląskiego, który wskazał, że gminy Kalety oraz Kochanowice nie graniczą bezpośrednio z gminami wchodzącymi w skład GZM, a zatem nie spełniają ustawowego warunku formalnego spójności obszaru pod względem przestrzennym.

III. Organy GZM

Organami GZM są: zgromadzenie związku metropolitalnego (organ stanowiący i kontrolny) oraz zarząd związku metropolitalnego (organ wykonawczy). Wedle art. 21 ust. 1 i 2 u.z.m.w.ś., zgromadzenie składa się z delegatów gmin wchodzących w skład związku metropolitalnego – po jednym z każdej gminy. Delegatami mogą być wójtowie (burmistrzowie, prezydenci miast) lub osoby przez nich upoważnione. W świetle zaś art. 29 ust. 1 u.z.m.w.ś., zarząd jest wybierany przez zgromadzenie w głosowaniu tajnym, przy czym, zgodnie z art. 27 ust. 2 u.z.m.w.ś., w skład zarządu wchodzi 5 członków, w tym przewodniczący zarządu.

IV. Uwagi o rozbieżnościach interesów podmiotów wchodzących w skład GZM na tle składu osobowego organów

Interesy poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego znajdujących się w strukturze GZM mogą niejednokrotnie pozostawać z sobą w sprzeczności, ze względu na występowanie zjawiska partykularyzmu lokalnego. W kontekście tym poddano w doktrynie krytyce rozwiązanie sprowadzające się do tego, że każdą gminę wchodzącą w skład GZM, niezależnie od jej wielkości, reprezentuje w zgromadzeniu tylko jeden delegat. Podnosi się bowiem, iż członkowie zgromadzenia powinni „posiadać silną legitymację do reprezentowania interesu całej aglomeracji, a nie interesów poszczególnych gmin”[11]. Wydaje się wszakże, że stanowisko to wymaga pewnego uzupełnienia, ponieważ immanentna cecha zadań publicznych polega właśnie na tym, iż ich wykonywanie, polegające na podejmowaniu działań zmierzających do zaspokojenia interesu publicznego, zawsze jest ściśle wiąże się z możliwością powstawania konfliktów pomiędzy interesem publicznym oraz interesami indywidualnymi[12], przy czym nie ulega kwestii, że pojęcie „interes publiczny” stanowi źródło licznych sporów doktrynalnych[13].

---

[11] B. Dolnicki, *Jeszcze raz w sprawie metropolii*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2020, nr 4.

[12] Szerzej na ten temat M. Koroblowski, *Wybrane prawne...*, *op. cit*.

[13] Spośród licznych opracowań odnoszących się do pojęcia „interes publiczny” można zwrócić uwagę m.in. na następujące publikacje: D. Croteau, W. Hoynes, *The Business of Media: Corporate Media and the Public Interest*, Thousand Oaks-London-New Delhi 2006, s. 33 i nast.; A. Wróbel, *Interes publiczny w postępowaniu administracyjnym* [w:] *Administracja publiczna u progu XXI wieku*, (red.) Z. Niewiadomski, J. Buczkowski, J. Posłuszny, J. Stelmasiak, Przemyśl 2000, s. 701; F.E. Oppernheim, *Self-interest and Public Interest*, „Political Theory”, August 1975, Vol. 3, No. 3, s. 269; A. Mednis, *Prawo do prywatności a interes publiczny*, Kraków 2006, s. 25 i nast.; J. Dobkowski, *Struktura interesu publicznego a zasady rozdzielania odpowiedzialności publicznoprawnej w administracji* [w:] *Jednostka, państwo, administracja. Nowy wymiar*, red. E. Ura, Rzeszów 2004, s. 94 i nast. L. Gardjan-Kawa: *Interes społeczny w działaniach administracji pu-*

Nie ulega kwestii, że w skład GZM wchodzą rozmaite podmioty, których interesy niekoniecznie muszą być tożsame, a jak wskazuje praktyka, niejednokrotnie są rozbieżne. Odrębności interesów gmin można było dostrzec już na samym początku, tj. w trakcie kreowania GZM. Przykładem jest tutaj kwestia sporu związanego z wyborem najbardziej adekwatnej nazwy dla związku. W toku dyskusji na ów temat zwracano np. uwagę, że ewentualne pominięcie określenia „Zagłębiowska" w nazwie proponowanego obszaru metropolitalnego czy dodanie do niej słowa „Silesia" stanowiłoby – cyt. „oszustwo i próbę fałszowania obecnej rzeczywistości", ponieważ „Zagłębie Dąbrowskie to obszar historyczno-geograficzny obecnego województwa śląskiego, obejmujący w wąskim ujęciu m.in. takie miasta jak Sosnowiec, Dąbrowa Górnicza, Będzin, Czeladź, Sławków, Wojkowice oraz w szerszym ujęciu miasta i gminy powiatów będzińskiego, olkuskiego, myszkowskiego i zawierciańskiego (tzw. klucz sławkowski), stanowiący północno-wschodnią część GOP, o wyraźnie wykrystalizowanej tożsamości lokalno-kulturowej i wieloletnich tradycjach w zakresie hutnictwa i górnictwa"[14].

V. Zadania GZM – problematyka ogólna

Zgodnie z art. 12 ust. 1 u.z.m.w.ś., związek metropolitalny wykonuje zadania publiczne w zakresie: (1) kształtowania ładu przestrzennego; (2) rozwoju społecznego i gospodarczego obszaru związku metropolitalnego; (3) planowania, koordynacji, integracji oraz rozwoju publicznego transportu zbiorowego, w tym transportu drogowego, kolejowego oraz innego transportu szynowego, a także zrównoważonej mobilności miejskiej; (4) metropolitalnych przewozów pasażerskich; (5) współdziałania w ustalaniu przebiegu dróg krajowych i wojewódzkich na obszarze związku metropolitalnego; (6) promocji związku metropolitalnego i jego obszaru; (7) prowadzenia działań na rzecz ochrony klimatu oraz adaptacji do zmian klimatu.

W doktrynie zwraca się uwagę na zasadność podjęcia dyskusji na temat koncepcji katalogu zadań metropolitalnych, który nie powinien jednak zawierać zadań gminnych ani powiatowych. GZM nie może bowiem wykonywać „zadań publicznych należących do zakresu działania gminy, powiatu lub samorządu województwa ani koordynować realizacji tych zadań na podstawie porozumienia zawartego z jednostką samorządu terytorialnego lub ze związkiem jednostek samorządu terytorialnego"[15]. Stanowisko to można potraktować jako postulat *de lege ferenda*, ponieważ w aktualnym stanie prawnym, zgodnie z art. 12 ust. 2 u.z.m.w.ś., związek metropolitalny może realizować zadania publiczne należące do zakresu działania gminy, powiatu lub samorządu województwa lub koordynować realizację tych zadań na podstawie porozumienia zawartego z jednostką samorządu terytorialnego lub ze związkiem jednostek samorządu terytorialnego.

blicznej, [w:] *Reformy administracji publicznej. Materiały z Ogólnopolskiego Zjazdu Katedr i Zakładów Prawa Administracyjnego*, (red.) J. Szreniawski, J. Łukasiewicz, J. Posłuszny, Przemyśl-Krasiczyn 1997 r., Przemyśl 1997, s. 145 i nast. Szerzej na ten temat por. M. Koroblowski, *Wybrane prawne...*, *op. cit*.

[14] Por. M. Koroblowski, *Wybrane prawne...*, *op. cit.* Zob. również https://plus.dziennikzachodni.pl/arkadiusz-checinski-metropolia-ale-nie-silesia-bo-nie-taka-byla-umowa/ar/c3-12152362 [dostęp: 09.03.2026].

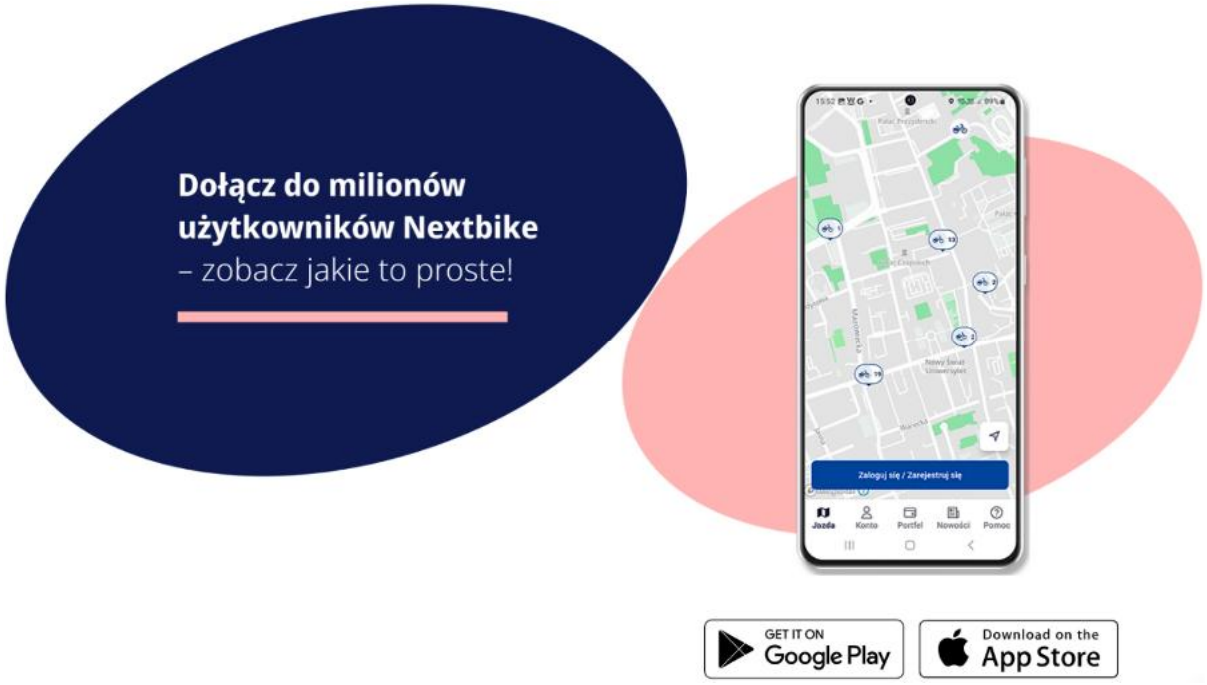
[15] B. Dolnicki, *Jeszcze raz...*, *op. cit*.

Szczegółowe rozważania na temat wszystkich zadań GZM przekraczałyby zakres niniejszego artykułu. Wskazać jednak należy, że źródłem istotnych problemów komunikacyjnych jest natężenie ruchu drogowego, które wciąż się zwiększa, pomimo stopniowej rozbudowy infrastruktury drogowej[16]. Kwestie te są dostrzegane przez GZM. W szczególności podkreśla się znaczenie transportu rowerowego. W treści wstępnego projektu systemu infrastruktury rowerowej w GZM uwzględniono około 1.500 km tras rowerowych[17]. Założono, że trasy rowerowe mają połączyć wszystkie gminy i miasta GZM.

VI. Realizacja przez GZM zadań w zakresie organizacji systemu rowerów miejskich

25 lutego 2024 r. GZM uruchomiła we współpracy z Nextbike GZM sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie[18] program „Metrorower", który funkcjonuje jako system wypożyczalni rowerów miejskich. W założeniu ma on stanowić praktyczny i wygodny sposób przemieszczania się po gminach wchodzących w skład GZM. Początkowo zakładano, że w I fazie rzeczonego programu miało być dostępnych 1260 rowerów w siedmiu miastach, jednak część prac wdrożeniowych udało się przyspieszyć. Docelowo system obejmie 7000 rowerów rozlokowanych w 924 stacjach, na obszarze 31 gmin.

Aby skorzystać z programu „Metrorower", należy pobrać i zainstalować aplikację *NEXTBIKE*.



Ryc. 1: Możliwości pobrania aplikacji NEXTBIKE[19]

[16] Szerzej na ten temat por. G. Dydkowski, B. Kłos, *Metropolizacja zarządzania miejskim transportem zbiorowym w województwie śląskim*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2017, nr 336, s. 9 i nast.

[17] Por. https://www.portalsamorzadowy.pl/inwestycje/slask-gzm-trasy-rowerowe-polacza-wszystkie-gminy-i-miasta-metropolii,110086.html [dostęp: 09.03.2026].

[18] Numer wpisu w Rejestrze Przedsiębiorców KRS: 0000906627.

[19] Możliwości pobrania aplikacji NEXTBIKE, https://nextbike.pl/aplikacja [dostęp: 09.03.2026].

Podstawowe warunki korzystania z programu „Metrorower" zostały ogłoszone w regulaminie. Są one następujące: (1) ukończenie 13 roku życia; (2) wzrost w zakresie od 150 do 195 cm i waga nie przekraczająca 120 kg; (3) podanie przez Klienta wymaganych przy rejestracji danych osobowych; (4) akceptacja warunków określonych w regulaminie; (5) dokonanie Opłaty Inicjalnej; (6) kliknięcie w link aktywacyjny; (7) utrzymanie Minimalnego Stanu Konta Klienta w momencie każdego wypożyczenia; (8) przesłanie podpisanego oświadczenia opiekuna prawnego dla osób niepełnoletnich; (9) posiadanie kasku przez osoby, które nie ukończyły 16 roku życia, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa[20].

Jeden klient może wypożyczyć jednocześnie do 4 rowerów, przy czym nie dopuszcza się jazdy na rowerze przez więcej niż 1 osobę, w szczególności przewozu przez klientów dodatkowych osób. Dodać należy, że czas liczony od momentu wypożyczenia (odblokowania) roweru, aż do momentu zwrotu roweru, przy czym postój wliczany jest do czasu wypożyczenia.

Klient, który zakupił bilet okresowy w systemie Transport GZM lub bilet w Taryfie MAX BILET w systemie Kolei Śląskich i przed wypożyczeniem roweru wykonał integrację w programie „Metrorower" jest uprawniony do 60 minut dziennie jazdy rowerem w cenie biletu, przy czym niewykorzystany czas nie kumuluje się i nie przechodzi na kolejny dzień.

Szczegółowe zasady korzystania z programu „Metrorower" zostały określone w treści stosownego regulaminu, z którym można zapoznać się na stronie https://metrorower.transportgzm.pl/regulamin/.

Na marginesie można jeszcze dodać, że w ramach wykonywania przez GZM zadań w zakresie organizacji systemu rowerów miejskich od marca 2025 roku funkcjonuje program „Metrorower elektryczny". Do dyspozycji użytkowników oferowanych jest 250 rowerów elektrycznych, które można wypożyczyć na okres od jednego do sześciu miesięcy – w zależności od indywidualnych potrzeb. W założeniu rozwiązanie takie ma pozwolić użytkownikom przekonać się, jak komfortowe, szybkie i ekonomiczne może być codzienne korzystanie z e-roweru, bez konieczności jego zakupu. Metrorower elektryczny jest jednym z elementów systemu transportowego GZM, który oferuje alternatywę dla samochodu czy komunikacji zbiorowej, zwłaszcza w codziennych dojazdach do pracy, szkoły lub na uczelnię. Jak podkreśla Marcin Dworak, pełnomocnik GZM ds. nowej mobilności i rozwoju, „Metrorower elektryczny to propozycja dla tych, którzy chcą się przekonać, jakie zalety ma poruszanie się na takim rowerze. A jest ich sporo! Oprócz szybkiego i wygodnego dojazdu w określone miejsce, regularna jazda na rowerze to doskonała forma aktywności fizycznej, która korzystnie wpływa na zdrowie i samopoczucie" [21].

VII. Odesłanie

Osobom szerzej zainteresowanym problematyką GZM polecam w szczególności moją publikację *Wybrane prawne i praktyczne aspekty wykonywania zadań publicznych przez związek*

[20] Podstawowe warunki korzystania z programu „Metrorower", https://metrorower.transportgzm.pl/regulamin [dostęp: 09.03.2026].

[21] Por. informację zamieszczoną w Internecie *Metrorower elektryczny. Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia 1 marca rusza z wypożyczalnią!* Źródło: https://www.wkatowicach.eu/informacje/w-drodze/Metrorower-elektryczny-Gornoslasko-Zaglebiowska-Metropolia-1-marca-rusza-z-wypozyczalnia/idn:8692 [dostęp: 09.03.2026].

metropolitalny funkcjonujący pod nazwą „Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia”, [w:] *Na rozdrożach prawa publicznego i prywatnego. Księga pamiątkowa ku czci Profesora Ryszarda Mikosza* pod red. G. Dobrowolskiego, F. Nawrota i Ł. Strzępka, Toruń 2024[22].

Bibliografia

1. Bąkowski T., *Ustawa o związku metropolitalnym. Komentarz*, Warszawa 2016.
2. Croteau D., Hoynes W., *The Business of Media: Corporate Media and the Public Interest*, Thousand Oaks-London-New Delhi 2006.
3. Dobkowski J., *Struktura interesu publicznego a zasady rozdzielania odpowiedzialności publiczno-prawnej w administracji*, [w:] *Jednostka, państwo, administracja. Nowy wymiar*, (red.) E. Ura, Rzeszów 2004.
4. Dolnicki B., *Jeszcze raz w sprawie metropolii*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2020, nr 4.
5. Dolnicki B., Marchaj R., *Związek metropolitalny w województwie śląskim*, „Samorząd Terytorialny” 2017, nr 7-8.
6. Dydkowski G., Kłos B., *Metropolizacja zarządzania miejskim transportem zbiorowym w województwie śląskim*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 336.
7. Gardjan-Kawa L., *Interes społeczny w działaniach administracji publicznej*, [w:] *Reformy administracji publicznej. Materiały z Ogólnopolskiego Zjazdu Katedr i Zakładów Prawa Administracyjnego*, (red.) J. Szreniawski, J. Łukasiewicz, J. Posłuszny, Przemyśl-Krasiczyn 1997 r., Przemyśl 1997.
8. Koroblowski M., *Koncepcja poprawy jakości życia mieszkańców jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie Metropolii Silesia*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2018, nr 4.
9. Koroblowski M., *Wybrane prawne i praktyczne aspekty wykonywania zadań publicznych przez związek metropolitalny funkcjonujący pod nazwą „Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia”*, [w:] *Na rozdrożach prawa publicznego i prywatnego. Księga pamiątkowa ku czci Profesora Ryszarda Mikosza*, (red.) Dobrowolski G., Nawrot F. i Strzępek Ł., Toruń 2024.
10. Mednis A., *Prawo do prywatności a interes publiczny*, Kraków 2006.
11. Możliwości pobrania aplikacji NEXTBIKE, https://nextbike.pl/aplikacja [dostęp: 09.03.2026].
12. Oppernheim F.E., *Self-interest and Public Interest*, „Political Theory”, August 1975, Vol. 3, No. 3.
13. Podstawowe warunki korzystania z programu „Metrorower”, https://metrorower.transportgzm.pl/regulamin [dostęp: 09.03.2026].
14. Wróbel A., *Interes publiczny w postępowaniu administracyjnym*, [w:] *Administracja publiczna u progu XXI wieku*, (red.) Z. Niewiadomski, J. Buczkowski, J. Posłuszny, J. Stelmasiak, Przemyśl 2000.

Dane kontaktowe

Mariusz Koroblowski, mariusz.koroblowski@akademiarac.edu.pl

[22] Więcej informacji odnaleźć można na stronie https://metrorowerelektryczny.transportgzm.pl/.

Mateusz Paszenda

SPOŁECZNY ODBIÓR II WOJNY ŚWIATOWEJ W POWIATACH RYBNICKIM, RACIBORSKIM I WODZISŁAWSKIM A RELACJE ŚWIADKÓW TAMTYCH DNI – ASPEKT METODOLOGICZNY

Streszczenie: 1 września 1939 roku to cezura czasowa, która już na zawsze będzie wywoływała silne emocje w społeczeństwie. W Polsce nie ma chyba osoby, która nie byłaby w stanie poprawnie przyporządkować tej daty do agresji Niemiec na Polskę. Cały konflikt trwający ponad 5 lat trwale zmienił zarówno sposób postrzegania wojen, w które zaangażowane były całe państwa i narody, ale co istotniejsze przyniósł zarówno w świecie, jak i w Europie nowy ład terytorialny, który utrzymuje się do dzisiejszego dnia. Nie inaczej na ten światowy konflikt po tych ponad 80. latach od jego zakończenia patrzy tutejsza ludność autochtoniczna – Górnoślązacy, którym przyszło ponieść wymierne koszty ostatniej wojny światowej. To, co działo się na Górnym Śląsku w końcowym okresie konfliktu, tj. szczególnie w roku 1945, było owiane mgłą tajemnicy ze względu na przynależność powojennej Polski do tzw. „demoludów", które pełniły rolę satelitów ZSRR na świecie w okresie zimnej wojny. Zatem losy Ślązaków – świadków historii aż do 1989 roku były objęte tabu społeczno-politycznym, które dopiero w okresie wolnej Polski mogło zostać przełamane. Od tego czasu powstało wiele wartościowych publikacji naukowych, które te losy ukazywały, ale jeszcze wiele „mikrokosmosów" spowijała pewna mgła tajemnicy, która w wyniku tego artykułu na przedstawionym w tytule terenie zaczęła nieco się rozwiewać.

Słowa kluczowe: II wojna światowa, społeczny odbiór, ludność autochtoniczna, świadkowie historii, tabu społeczno-polityczne

THE SOCIAL RECEPTION OF WORLD WAR II IN THE RYBNIK, RACIBÓRZ, AND WODZISŁAW COUNTIES, AND THE ACCOUNTS OF WITNESSES FROM THOSE DAYS – METHODOLOGICAL ASPECT

Abstract: September 1, 1939, is a chronological milestone that will forever evoke strong emotions in society. In Poland, there is probably no person who would not be able to correctly associate this date with the German aggression against Poland. The entire conflict, which lasted over 5 years, permanently changed both the way wars involving entire states and nations are perceived, but more importantly, it brought a new territorial order to the world, as well as Europe, which has persisted to this day. No differently, this global conflict, over 80 years after its end, is viewed by the indigenous population here – the Upper Silesians – who had to bear the tangible costs of the last world war. What happened in Upper Silesia in the final period of the conflict, particularly in 1945, was shrouded in a fog of secrecy due to post-war Poland's belonging to the so-called "demolud" countries, which served as satellites of the USSR in the world during the cold war. Therefore, the fate of the Silesians – witnesses of history until 1989, they were subject to a socio-political taboo, which could only be broken during the period of Free Poland. Since then, many valuable scientific publications have appeared that revealed these fates, but many 'micro-cosmoses' were still shrouded in a certain fog of mystery, which, as a result of this article, on the area presented in the title, has begun to slightly dissipate.

Keywords: World War II, social perception, indigenous people, witnesses to history, socio-political taboos

Wstęp

Od zakończenia II wojny światowej upłynęło już ponad osiemdziesiąt lat. Już tylko nieliczni świadkowie pamiętają doświadczenia tamtego czasu. Uczestnicy tych wydarzeń powoli odchodzą i niedługo już tylko dokumenty będą wskazywały na fakty minionych dni. Pamięć ludzka rejestruje nie tylko wydarzenia, ale również opinie na ich temat – oceny. Dlatego dotarcie do być może ostatnich osób pamiętających dawne czasy wydaje się potrzebą chwili. Wielowymiarowa natura tego zagadnienia ma ważkie znaczenie również ze społecznego punktu widzenia, dlatego że ludność ta wówczas była bowiem świadkiem najbardziej brutalnego w swojej skali konfliktu światowego narodów, który przyniósł ogromne straty demograficzne na terenach opisywanych w tytule artykułu. Wraz ze śmiercią świadków historii nie może zostać zapomniana ani przemilczana pamięć o tych ważnych w dziejach świata wydarzeniach, których te osoby były uczestnikami, a ich potomkowie są depozytariuszami. Wspomnienia te są nadal obecne w świadomości wielu osób i nie mogą odejść wraz z kresem ich ziemskiej wędrówki. Przedstawiane w artykule górnośląskie losy opowiadają o świecie, którego już nie ma, a wiele ze śląskich historii zostało już trwale wymazanych wraz ze śmiercią ich uczestników i nigdy nie będą mogły zostać opublikowane. Jednakże odbicia–klisze tych wydarzeń nawet współcześnie wzbudzają wśród społeczeństwa emocje i są przedmiotem publicznej debaty. Niestety przynależność Polski do tzw. „demoludów" nie sprzyjała ujściu tych emocji oraz odgrywała niebagatelną rolę w wymazaniu tamtych świadectw ze zbiorowej pamięci autochtonów.

Okres II wojny światowej kojarzony jest w ogólnym rozrachunku z traumą, ale osoby zamieszkujące obszar terenu badawczego mówią również o codziennych aspektach życia, które przedstawiane są w różnym świetle: od pewnego rodzaju fascynacji po niepewność jutra. Przywoływana fascynacja przejawiała się niekiedy w podziwie, jakiego respondenci[1] nie kryli wobec całości aparatu państwowego III Rzeszy. Najczęściej tego typu reakcja dotyczyła gloryfikacji niemieckich osiągnięć na polu gospodarczym (zarówno przed wojną, jak i w jej czasie). Przeważająca liczba mieszkańców Górnego Śląska żyła w bliskich relacjach ze swoją rodziną zamieszkującą po obu stronach granicy i zdawała sobie sprawę z poziomu życia swoich krewnych. Dojście Adolfa Hitlera do władzy w Republice Weimarskiej (*Machtergreifung* – przejęcie władzy przez nazistów 30 stycznia 1933 roku), a następnie utworzenie III Rzeszy jeszcze bardziej ukazało to, o czym wielu Ślązaków słyszało z opowieści swoich przodków. „Cud gospodarczy", jaki nastąpił w ówczesnych Niemczech po przejęciu przez nazistów władzy, ukazywał różnice pomiędzy poziomem życia po obu stronach ówczesnej granicy polsko-niemieckiej w latach 30. XX wieku. Ogół społeczeństwa nie zastanawiał się jednak, jakim kosztem do owej sytuacji doszło, ale patrzył na „mierzalne" benefity wynikające z wygrania wyborów przez narodowych socjalistów, którzy w wyniku późniejszych machinacji i niepoddaniu się kontroli wicekanclerza Franza von Papena utrzymali władzę i stworzyli państwo totalitarne.

Nawet wybuch II wojny światowej i porażki na froncie nie przyczyniły się do spadku poziomu życia Niemców (Ślązaków uważanych za Niemców również), gdyż Hitler bardzo chciał uniknąć powtórki wydarzeń z czasów Wielkiej Wojny, kiedy to ciężar walk ponosiło

[1] Badane osoby z powiatów rybnickiego, wodzisławskiego i raciborskiego.

społeczeństwo niemieckie, które ostatecznie się załamało. To właśnie podczas trwania I wojny światowej i po kryzysowej zimie z przełomu lat 1916 i 1917 pojawiło się w powszechnym użyciu takie określenie jak „pruskie ananasy", odnoszące się do uprawianej w ogródkach brukwi. Tym razem jednak Adolf Hitler chciał owego załamania społeczeństwa uniknąć. Do ostatniej chwili stosował destruktywno-grabieżczą politykę, przeradzającą się ostatecznie w eksterminację, byleby koszty wojny ponosiły podbite kraje, ale nie jego współobywatele. Aby utrzymywać ciągle „front wewnętrzny" w ryzach, kanclerz III Rzeszy nie zgodził się chociażby na podniesienie podatku dochodowego nawet w czasie trwania ostatniej fazy wojny. Tego rodzaju decyzja pozwoliła na zachowanie przez robotników niemieckich około 73% pensji sprzed wybuchu wojny, z kolei w Wielkiej Brytanii i USA przedstawiało się to następująco – około 38% i 37%[2]. Jedną z najważniejszych konsekwencji decyzji Hitlera o niepodnoszeniu podatków było przerzucenie niemieckiego ciężaru wysiłku wojennego na dług publiczny. Jednakże tego rodzaju „elastyczne zarządzanie finansami" nie mogło przysłonić faktycznych niedoborów w surowcach i towarach, gdyż przydziały kartkowe podczas II wojny światowej zmieniały swoją wartość energetyczną, a za posiadane pieniądze nie dało się niczego nabyć. To właśnie zwyczajna codzienność była tym, co zajmowało większość życia badanych podczas II wojny światowej, i ten aspekt starano się silnie zaakcentować. Celem tego artykułu jest ukazanie metodologii badań, jaka posłużyła do opisu życia codziennego ludności Górnego Śląska w trakcie trwania II wojny światowej. Społeczność ta – podczas niecałych sześciu lat trwającego konfliktu – musiała stale organizować oraz przewartościowywać swoje życie codzienne adekwatnie do zarządzeń centralnych ówczesnej władzy. Losy badanych Ślązaków są ujęte z perspektywy teorii anomii społecznej oraz w sytuacji przekształcania się i tworzenia się nowego ładu polityczno-ekonomicznego i społecznego tym bardziej, że zgodnie z dokumentem na temat powiatu rybnickiego, z którego pochodziła większość badanych, pt. *Sprawozdanie Komisji Urzędu Wojewódzkiego z lustracji powiatu rybnickiego na skutek zniszczenia przez działania wojenne pod kątem widzenia doraźnego przyjścia z pomocą ludności z dnia 26 września 1945 r.*, do najbardziej zniszczonych miejscowości na terenie powiatu rybnickiego zaliczono takie miasta jak: Rybnik, Wodzisław i Żory oraz gminy wiejskie: Gorzyczki, Rogów, Bełsznica, Bluszczów, Godów, Gorzyce, Lyski, Łaziska, Odra, Olza, Jejkowice, Sumina, Nowa Wieś, Dzimierz[3]. Z przedstawionych danych wynika, że II wojna światowa na tych terenach miała dramatyczny przebieg i retrospekcyjne klisze tamtych wydarzeń są obecne wśród dzisiejszego społeczeństwa.

Metodologia badań

Przedmiot badań

Kiedy używamy stwierdzenia przedmiot badań mamy na myśli obiekty oraz rzeczy w sensie dosłownym, jak i zjawiska czy sytuacje, jakim one przynależą i w stosunku, do których chcemy prowadzić postępowanie badawcze[4]. W tym przypadku za przedmiot badań uznano

[2] F. McDonough, *Czas Hitlera. Klęska 1940-1945*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2021, s. 537.

[3] K. Miroszewski, M. Sobeczko, *Jo był ukradziony. Tragedia górnośląska. Ziemia rybnicka*, Wydawnictwo Naukowe Studio NOA, Katowice – Rydułtowy 2020, s. 19.

[4] A. Maszke, *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008, s. 91.

codzienność wojenną i powojenną na Górnym Śląsku w pamięci najstarszych mieszkańców regionu. Źródłem informacji o codziennej rzeczywistości wojennej oraz powojennej były wywiady ze świadkami II wojny światowej. Grupę badawczą stanowiły osoby będące w starszym wieku, które w chwili opisywanych wydarzeń były dziećmi, nastolatkami lub wkraczały w dorosłość. Dobrana grupa respondentów składała się z osób, które w większości były niepełnoletnie w czasie trwania II wojny światowej; tylko dwie osoby badane w dniu wybuchu wojny były dorosłe. Grupa ta (z wyjątkiem tych dwóch osób) była zatem wówczas zależna od decyzji swoich rodziców i w wywiadach wielokrotnie się na nich powołuje w ocenach pewnych kwestii, zagadnień i decyzji. Badani podczas referowania swojego życiorysu niejednokrotnie na przeszłość patrzą przez pryzmat wiedzy i doświadczeń dalszego biegu swojego życia.

Przeanalizowano ponadto dokumenty ze zbiorów rodzinnych badanej społeczności. W czasie prowadzenia wywiadów badani często udostępniali do wglądu osobiste (rodzinne) dokumenty polskie lub niemieckie, potwierdzające omawiane wątki tematyczne[5]. Celem głównym artykułu jest ukazanie życia codziennego oraz powojennego ludności Śląska. Przygotowując kwestionariusz wywiadu, dokonano kwerendy literatury przedmiotu, szczególnie tej nowszej czasowo, a sam kwestionariusz poddano pilotażowi badawczemu, który w swojej ogólności miał sprawdzić narzędzie pod kątem jego przydatności do dostarczania informacji poszukiwanych przez badacza[6].

Problem badawczy

Zasadniczym problemem badawczym w tym artykule była próba uzyskania odpowiedzi na następujące pytanie badawcze: w czym przejawia się świadomość codzienności okresu wojny i czasu powojennego u badanych starszych mieszkańców Górnego Śląska? Czym jest jednak problem badawczy? Według zasad metodologicznych prowadzenia badań jest to powszechny pogląd metodologiczny stanowiący, że miarą postępu w każdej dyscyplinie nauki jest umiejętność budowania pytań, czyli formułowania problemów badawczych. Nie każde pytanie może nosić miano problemu badawczego, ponieważ jest nim takie pytanie, które w precyzyjny sposób określa cel zamierzonych badań i jednocześnie ujawnia deficyty w naukowej warstwie wiedzy na dany temat. Problem badawczy powinien więc być rozwinięciem i dookreśleniem celu badań, a także umożliwić bliższe poznanie rzeczywistości, jaką chcemy zająć się naukowo[7]. Tak więc określenie warstwy znajomości w tak postawionym problemie badawczym (W czym przejawia się świadomość codzienności okresu wojny i czasu powojennego u badanych starszych mieszkańców Górnego Śląska?) pozwoli na odkrycie matryc pamięci, które zostały niejako wdrukowane w świadomości badanych osób w czasie drugiej wojny

[5] M. Paszenda, *W cieniu starcia totalitaryzmów. Losy Górnoślązaków w XX wieku*, Wydawnictwo Pomost, Poznań 2025, s. 373.

[6] K. Grzeszkiewicz-Radulska, *Metody badań pilotażowych*, „Acta Universitatis Lodziensis Folia Sociologica" 2012, s. 113.

[7] M. Łobocki, *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2006, s. 21-22.

światowej i sytuacji anomii społecznej zgodnie z definicją przedstawioną przez Roberta K. Mertona[8].

Badania w formie wywiadu przeprowadzono wśród jedenastu osób pochodzących z powiatów:

- rybnickiego (8),
- wodzisławskiego (2),
- raciborskiego (1).

Wywiad i pytania

Wywiad jest pewnego rodzaju rozmową, w której badacz, prowadząc go, zadaje respondentowi pytania w celu zdobycia informacji niezbędnych do poznania jakiegoś fragmentu interesującej go rzeczywistości, w taki sposób, aby uzyskane odpowiedzi miały związek z postawionymi pytaniami badawczymi. Gromadzone przy pomocy wywiadu informacje dotyczą zarówno zjawisk czy sytuacji społecznych, jak i opinii, czy poglądów badanych w różnych sprawach[9].

Należy mieć na uwadze, że tego rodzaju podejście do zagadnienia sprawia pewne komplikacje w odniesieniu do budowania uogólnień. Wszelkie pochopne budowanie uogólnień oparte na badaniach małych grup jest niepożądane. Rozszerzanie prawidłowości poznanych przy badaniu wybranej populacji na populację generalną lub na inne zbiorowości wymaga dużego wyczucia badawczego[10], dlatego też podczas badań postanowiono połączyć wywiad z literaturą fachową i analizą dokumentacji z epoki.

Wspomnienia tych osób długo nie mogły ujrzeć światła dziennego z racji panującego klimatu politycznego czasów komunistycznych w Polsce. Temat ten był swoistego rodzaju polityczno-społecznym tabu. Można stwierdzić, że ludzie omawianego czasu historycznego są przedstawicielami tak zwanego „milczącego pokolenia" – ze względów politycznych nie mieli bowiem możliwości ani przede wszystkim prawa wspominać publicznie o swoich przeżyciach, bo ich trauma bledła również wobec potworności Holocaustu[11]. Ludzie ci przeżywali śmierć swoich najbliższych, tragiczne wydarzenia, wcielenie do Wehrmachtu swoich najbliższych bądź ich samych, a to wszystko było przez nich latami tłumione w świadomości. Wychodząc z tego punktu widzenia, współczesne opisy historyczne są swoistym „przezwyciężeniem historii". W dobie PRL szczególnie obecny w literaturze był mit „wyzwolenia" przez „bratnią" Armię Czerwoną, dzięki której Śląsk ponownie wrócił do macierzy, jak przedstawiała to praca Pawła Dubiela „*Wyzwolenie Śląska w 1945 r.*" z 1969 roku[12]. I to właśnie w kontekście tych wydarzeń owo przezwyciężanie historii ma obecnie wśród Ślązaków naj-

---

[8] E. Bielicki, *Koncepcja anomii E. Durkheima i R.K. Mertona a współczesne poglądy na dezorganizację społeczną*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Bydgoszczy, Studia z Nauk Społecznych" 1993, z. 10, s. 130.

[9] A. Maszke, *Metody i techniki…*, *op. cit.*, s. 220.

[10] T. Bauman, T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych: strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 2001, s. 79.

[11] K. Kartasiński, *Chłopak z Wehrmachtu. Żołnierz Andersa*, Wydawnictwo Pomost, Poznań 2020, s. 266.

[12] J. Szczepański, *Górny Śląsk 1945*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa 2026, s. 6.

większy wydźwięk. Problem badawczy został uszczegółowiony w następujących pytaniach, które skierowano do respondentów, którzy podlegali badaniom:

- Jak wyglądało życie codzienne podczas II wojny światowej w narracjach badanych Ślązaków?
- Jakie były losy wojenne członków rodzin osób badanych?
- Jaki obraz pozostawiła II wojna światowa w pamięci badanych?
- Jak badani z perspektywy lat dziecinnych i młodzieńczych pamiętają wydarzenia roku 1945?
- Co badani szczególnie pamiętają z okresu powojennego?
- Jak rodziny pochodzenia i powinowaci badanych oceniali zmiany społeczne, gospodarcze i polityczne mające miejsce po II wojnie światowej na Śląsku?
- Jak kształtowały się stosunki międzyludzkie (międzyregionalne, etniczne) w omawianym okresie w środowisku badanych osób?[13]

Metoda biograficzna

Dla zbadania społecznego odbioru II wojny światowej wykorzystano metodę biograficzną, by możliwe było uzyskanie odpowiedzi na postawione problemy badawcze. Tego rodzaju metoda odwołuje się również do rozumianej interdyscyplinarnie historii mówionej. Jej zadaniem – podobnie jak i tego opracowania naukowego – jest przedstawienie na podstawie indywidualnych przeżyć, jak wyglądał wojenny i powojenny świat. Badacz, wysłuchując opowieści z życia podczas postępowania badawczego, musiał przykładać dużą wagę do słów, jakie zostały wypowiedziane oraz do tego, w jaki sposób były one przedstawiane i jakiego obszaru dotyczyły. Jeden z najważniejszych prekursorów historii mówionej, Alessandro Portelli, traktuje wywiad jako subiektywny akt pamięci, który może zawierać i zawiera błędy faktograficzne, mylne niemające oparcia w faktach nieścisłości, interpretacje. Zaznacza jednak, że błędy i przerysowania mogą zaprowadzić badacza ponad fakty – do znaczeń, jakie rozmówcy im przypisują po to, aby nabrały sensu w ich narracji[14]. Wywiady te jednak bez innych materiałów źródłowych nie mogą stanowić jedynego, niepodważalnego źródła. Historyk Michael Frisch twierdzi, że nie można stawiać relacji *(oral history)* na równi z innymi źródłami historycznymi i traktować jako „surówki danych", ale należy je poddać krytycznej analizie, jakiej historyk poddaje wszelkie analizowane źródła[15]. Chodziło zatem głównie o to, aby połączyć trzy komponenty zgodnie z zasadami strategii triangulacji, zawierającej się w metodologicznym podejściu eklektyzmu, odnoszącego się do celowego połączenia metod i technik badawczych w celu pozyskania jakościowych danych, żeby dokonać głębszej analizy badawczej. Jest to pewnego rodzaju odpowiedź na potrzebę optymalizacji procesu badawczego w zakresie poszukiwania jak najlepszych rozwiązań, służących uzyskaniu holistycznego obrazu badanych zjawisk, wnikliwej oceny oraz krytycznemu ich rozumieniu. Zastosowanie wspomnianej strategii jest możliwe tylko przy pomocy adekwatnego i rozważnego połączenia różnorodnych metod i technik badawczych, pochodzących z rożnych dyscyplin, paradygma-

[13] M. Paszenda, *W cieniu starcia…*, op. cit., s. 374-375.

[14] P. Filipkowski, *Historia mówiona i wojna*, Ośrodek KARTA, Warszawa 2005, s. 2.

[15] Tamże, s. 2.

tów, nurtów i podejść, co pozwala jednocześnie na uzyskanie możliwie najlepszej efektywności pod względem poznawczym, a także przede wszystkim pragmatycznym. Użycie rożnych modeli i narzędzi pomiarowych do badania tego samego zjawiska sprzyja wiarygodności zbieranych przez badacza danych dzięki uwzględnieniu większej ilości źródeł[16]. Tą większą ilość źródeł stanowi: opowieść narracyjna (wywiad) badanego o jego życiu w trakcie wojny oraz odpowiedzi na pytania pomocnicze zadane w trakcie wywiadu, skonfrontowanie wypowiedzi z literaturą naukową oraz odniesienie poruszonych podczas rozmowy kwestii do dokumentów z epoki. Badania prowadzone na małej populacji ludności w podeszłym wieku dają ciekawy i osobisty obraz przebiegu wydarzeń wojennych na terenach ziemi śląskiej. Technika wywiadu, która zawiera się w metodzie rozpatrywania biografii, a co za tym idzie – szeroko rozumianych przeżyć, da najpełniejszą odpowiedź na postawione wyżej problemy badawcze.

Pytania kierowane do badanych przybierały charakter jedno- oraz wieloproblemowy. W przypadku tych drugich skupiały się one na podstawowych zagadnieniach, jak na przykład stosunki międzyludzkie. Wywiady przeprowadzano co najmniej dwukrotnie, tak by możliwe było dokonanie zestawienia ze sobą wypowiedzi i odpowiedniego wyboru materiału badawczego. Niektóre pytania nie stanowiły żadnego problemu w odtworzeniu z pamięci przebiegu jakiegoś wydarzenia, głównie dotyczyło to kwestii traumatycznych. Trudność natomiast sprawiały zagadnienia, których celem było uzyskanie konkretnych informacji o polityce reglamentacyjnej (ograniczającej swobodny obrót towarami wskutek ich niedostatków na rynku) zastosowanej przez państwo III Rzeszy na terenie Górnego Śląska. W postępowaniu badawczym postanowiono zadawać również pytania pomocnicze, ponieważ pewne wątki były poruszane w bardziej dogłębny sposób, a wymagały dodatkowego objaśnienia. Badacz pozwalał na przedstawianie sytuacji tak, jak widział ją badany, zapewniając możliwość swobodnej, nieograniczonej czasowo wypowiedzi. Tego rodzaju dygresyjnych wypowiedzi badanych jest stosunkowo dużo, pozwalają one jednak odtworzyć pewien prezentowany schemat myślenia[17].

Śląski regionalizm

Na ten prezentowany schemat myślenia niemały wpływ miał śląski regionalizm, z którym walka rozpoczęła się w XX wieku i swoją skrajną formę przyjęła na Górnym Śląsku. Już od okresu sanacyjnej Polski, poprzez nazistowski *Gleichschaltung*, aż po 1945 rok, kiedy autonomiczne województwo śląskie zostało zlikwidowane. Od tej pory w nowej komunistycznej Polsce Ślązacy mieli pełnić rolę robotników, a ich kultura i etnolekt miały ulec zapomnieniu. Ślązacy na długo w związku z powyższymi wydarzeniami mieli „utknąć w mentalnym getcie", ponieważ wyrokiem historii ich przeżycia miały zostać skazane na zapomnienie. Jednakże po roku 1989 klimat dla rozwoju regionalizmu zmienił się[18].

Zgodnie z powyższym hasłem otwarcia się na regionalizm wywiady zostały przeprowadzane przy użyciu etnolektu śląskiego, lecz zrezygnowano z zamieszczania wypowiedzi w tej

[16] K. Dziewiątkowska-Kozłowska, T. Ulanowska, *Triangulacja w badaniach pedagogicznych – możliwości, ograniczenia, zagrożenia*, „Przegląd Pedagogiczny" 2022, nr 2, s. 149.

[17] M. Paszenda, *W cieniu starcia…*, *op. cit.*, s. 375-376.

[18] J. Tomczak, *Regionalizm koncesjonowany. Studium ze szczególnym uwzględnieniem Śląska*, [w:] *Być regionalistą, Inspiracje, autodefinicje, perspektywy*, (red.) Damian Kasprzyk, Wydawnictwo Interdyscyplinarny Zespół Badania Wsi UŁ, Łódź 2014, s. 180-184.

formie z racji trudności, jaką sprawia zapis tego rodzaju sformułowań. Wypowiedzi zostały poddane redakcyjnej obróbce, ale typowo śląskie określenia mają swoje odzwierciedlenie w słownictwie o charakterze wojskowym (maszingewera, granatwelfer, eintrefer, szpiltry) czy w nazewnictwie przedmiotów codziennego użytku (cyntryfuga)[19], którego używano w tym okresie. Przez to udało się zachować zrozumiałość wypowiedzi badanych, która jest głównym „motorem napędowym" narracji, z jednoczesnym poszanowaniem żywej kultury językowej Górnego Śląska. Przez tego typu zabieg stylistyczny udało się zachować „ducha czasu i epoki" – ducha, który jest uosobieniem śląskości oraz Heimatu[20]. Ale czym więc jest pojęcie Heimatu? Na to pytanie dobrą odpowiedź daje wypowiedź księdza prałata Carla Ulitzki: „*Kraj w którym człowiek się urodził, ujrzał pierwsze promienie słońca, usłyszał po raz pierwszy głos z ust kochających go ludzi, kraj, w którym człowiek spędził najpiękniejsze i najszczęśliwsze lata swojego życia oraz otrzymał to, co czyni człowieka dobrym i szczęśliwym. Heimat to także ziemia, na której się mieszka, powietrze, którym się oddycha, niebo, które się nad nami rozpościera, góry, doliny, łąki i lasy, na które człowiek codziennie spogląda oraz dzieła człowieka, które nam zostały powierzone. Heimat to ludzie, z którymi wspólnie mieszkamy i żyjemy, z którymi połączyła nas dobroć Boga oraz duch, który ludzi wypełnia. Pragniemy powrócić do stron rodzinnych. Kiedy do miast i wsi, które nazywamy Heimatem, sprowadzają się obcy ludzie, mówiący innym językiem i przepełnieni innym duchem, ludzie, z którymi się nie rozumiemy, czy wówczas Heimat pozostaje dla nas nadal tym, czym był?*[21]. Badani bardzo chętnie odpowiadali na pytania związane z przeżyciami wojennymi, które łączyły się z codziennym funkcjonowaniem ich rodzin. Odpowiedzi na pytania o kwestie zasadnicze – tj. związane z tragedią wojenną – wiązały się za każdym razem z dużym ładunkiem emocjonalnym i dawało się to odczuć w tonie głosu oraz po wyrazie twarzy. Obrazy te są ciągle żywe w świadomości badanych; wspominanie wydarzeń o dużym ciężarze emocjonalnym zawsze udało się sfinalizować, chociaż nierzadko po krótkiej przerwie, stąd też przedstawiane narracje mają dopełniający charakter.

Techniczny aspekt badań

Dla możliwie najpełniejszego obrazu II wojny światowej postanowiono podczas wywiadu skorzystać z rejestracji rozmowy przy pomocy urządzenia audio – dyktafonu, gdyż uwzględnia ona charakterystyczne zwroty respondenta w ich pełnym brzmieniu. Nie każdy badany został ujęty przy omawianiu poszczególnych problemów za każdym razem, gdyż wątki – co naturalne – się powtarzały. Powtórki te wynikały z podobieństwa przeżyć rozmówców i rozmówczyń, wszakże wszyscy oni byli Górnoślązakami z pochodzenia i traktowani byli zgodnie z wyznaczoną linią polityczną państw totalitarnych, które w pierwszej połowie XX wieku na tych ziemiach się ze sobą starły. Tragedia autochtonów nie zakończyła się jednak wraz z końcem II wojny światowej – społeczności tej przyszło bowiem żyć w niełatwej powojennej, komunistycznej rzeczywistości. Analiza dokumentów ze zbiorów rodzinnych badanych

[19] Kolejne słowa oznaczają: karabin maszynowy, granatnik, miejsce wybuchu pocisku, odłamek pocisku, maszynka do działania masła.

[20] M. Paszenda, *W cieniu starcia…*, *op. cit.*, s. 376.

[21] K. Glombik, *Carl Ulitzka (1873-1953) Duszpasterz i polityk trudnych czasów*, Wydawnictwo Redakcja Wydawnictw Wydziału Teologicznego Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2010, s. 128-129.

osób była sposobem na ocenienie wiarygodności i na dopełnienie wartości materiału badawczego[22].

Organizacja procesu badawczego polegała na ustaleniu grupy badawczej oraz zapytaniu wybranych osób o możliwość przeprowadzenia wywiadu dotyczącego II wojny światowej. Badacz w wyborze posłużył się kryterium wieku oraz bezpośrednią lub pośrednią znajomością badanych. Cały proces badawczy przeprowadzany był w latach 2018-2021, każda z rozmów odbywała się co najmniej dwukrotnie po wcześniejszym umówieniu się przez telefon na spotkania, które odbywały się w domu badanych i trwały przeważnie około dwóch godzin; podczas spotkania korzystano z rejestratora dźwięku oraz notesu. Nierzadko zdarzało się, że o pewne ważne zagadnienia w czasie pandemii i izolacji[23] dopytywano podczas rozmowy telefonicznej. Dołożono wszelkich starań, aby grupa badawcza była jak najbardziej szeroka i reprezentatywna, ale z racji zaawansowanego wieku oraz pandemii pozyskanie informacji i możliwości spotkań były ograniczone. Celem tego rodzaju postępowania badawczego było poznanie rzeczywistości zarówno wojennej, jak i powojennej mieszkańców tego obszaru. Z racji tego, że szanse na spisanie wspomnień odchodzących świadków historii z każdym dniem maleją, należało dołożyć wszelkich starań, aby uzyskać jak najwięcej informacji o przebiegu II wojny światowej na Górnym Śląsku. Celem tego typu pracy historycznej było zdeponowanie wspomnień, tak by można było je zachować w świadomości przyszłych pokoleń, aby stały się one jednocześnie przestrogą i drogowskazem na przyszłość[24].

Triangulacja

Aby pozyskać materiał badawczy, skorzystano z metody biograficznej, skupiając się na życiorysie tej społeczności w trakcie trwania konfliktu oraz techniki wywiadu i analizy dokumentów. Postanowiono użyć metody biograficznej, pozwala ona bowiem zbadać jednostkowe losy ludzkie, zajrzeć w życiorys i poznać zapamiętane fragmenty rzeczywistości takimi, jakie jawią się one po czasie oraz jak przedstawia się obszar „niepamięci" luk i zniekształceń pamięci dotyczącej tak zwanej trudnej przeszłości[25]. Dzięki temu uzyskano materiał unikatowy, a na jego podstawie można jednocześnie wyciągać bardziej ogólne wnioski. Technika wywiadu była również najbardziej miarodajna w tym przypadku, ponieważ pozwala uzyskać precyzyjne i wyczerpujące informacje na postawione w pracy problemy badawcze o nierzadko bardzo szerokim zakresie pojęciowym i czasowym.

Z kolei analiza dokumentów pozwoliła potwierdzić zdarzenia, które miały miejsce podczas II wojny światowej oraz uwiarygodnić wypowiedzi, jakie konstruowała grupa badawcza w toku prowadzonych badań. Wszystkie problemy zostały rozwinięte w możliwie szeroki sposób, by mogły złożyć się w całość przedstawianego obrazu II wojny światowej na Górnym Śląsku. W trakcie przeprowadzania badań miały miejsce również różnego rodzaju wypadki losowe, takie jak śmierć badanego, duże kłopoty z pamięcią czy kojarzenie wydarzeń wojennych tylko w kontekście silnie przeżytej traumy. Osoby te z wyżej wymienionych względów

[22] M. Paszenda, *W cieniu starcia…*, *op. cit*., s. 376-377.

[23] Pandemia COVID-19.

[24] M. Paszenda, *W cieniu starcia…*, *op. cit*., s. 378.

[25] M. Czyżewski *Socjologia interpretatywna i metoda biograficzna: przemiana funkcji, antyesencjalistyczne wątpliwości oraz sprawa krytyki*, „Przegląd Socjologii Jakościowej" 2013, Tom IX, nr 4, s. 22.

nie mogły być brane pod uwagę w badaniu, stąd ostateczna liczba jedenastu osób z planowych wcześniej piętnastu osób. Czas, jaki upłynął od końca wojny, z przyczyn biologicznych wykluczał swobodny dobór próby, ale wymagał od badacza celowego doboru respondentów pod kątem zmiennej wieku oraz kondycji umysłowej, umożliwiającej przypomnienie sobie wydarzeń z życia sprzed osiemdziesięciu lat.

Każda z osób opowiadała swój życiorys i sięgała pamięcią do początkowego okresu własnego życia, tak by przywołać wydarzenia tamtych dni i przedstawić je w sposób jak najbardziej kompletny. Podczas przeprowadzania wywiadów dało się wyczuć chęć jak najlepszego przedstawienia pewnych zdarzeń oraz oddania realizmu i „ducha czasu" owych dni. Badani nierzadko zatrzymywali się na pewnych ważniejszych kwestiach i je rozwijali, a sprawy, które uznali za mniej istotne, pozostawiali w sferze niedopowiedzenia, stąd też była potrzeba stosowania pytań uzupełniających, które rozwijały wątki związane z przydziałem kartkowym, czy służbą w Wehrmachcie badanych oraz członków ich rodzin[26].

Podsumowanie

Osoby, z którymi przeprowadzono wywiad, znalazły się w sytuacji bez wyjścia, na którą nie miały żadnego wpływu i musiały stale dostosowywać się do zaistniałych okoliczności, które kreowane były przez ośrodki polityczne. Badane osoby w momencie trwania II wojny światowej w znakomitej większości były dziećmi lub osobami nastoletnimi. Wszystkie opisywane przez nie wydarzenia, czy sytuacje były więc widziane z perspektywy osób młodych. Wiele z tych relacji zawiera również oceny post factum, dlatego że badani, formułując jakieś opinie o dygresyjnym charakterze, opierali się na doświadczeniu życiowym i zdobytej z upływem czasu wiedzy. W niektórych z przedstawianych przez grupę badawczą wypowiedzi widać, że badani poczynili pewne sądy na podstawie przeczytanych publikacji, czy też prasy z różnych okresów. Niemniej bardzo dystansowano się od ocen historycznych w stosunku do wyzwalania Śląska z okresu Polskiej Rzeczpospolitej Ludowej, albowiem Ślązacy doskonale wiedzą, jak i wiedzieli, że tego typu historiografia bazowała na wszechobecnym fałszowaniu historii. Tak naprawdę wkroczenie żołnierzy Armii Czerwonej do Europy Środkowo-Wschodniej, jak i na Górny Śląsk wiązało się z nową okupacją.

Wojna w dużej mierze ukazuje również ludzkie ułomności oraz słabości i zmusza człowieka do podejmowania decyzji, od których zależy – życie. Doświadczenia opisane w tym artykule pomogą wskazywać na pewne prawidłowości społeczno-wychowawcze, które są w stanie załagodzić skutki anomii społecznej wywołane tym oraz jakimkolwiek innym globalnym konfliktem zbrojnym. Do najważniejszych czynników pomocnych w przetrwaniu wojny należy zaliczyć kwestie takie jak:

- solidaryzm sąsiedzki, który ma bardzo duże znaczenie w kwestii szans przetrwania podczas konfliktu zbrojnego. Od zarania dziejów, kiedy dochodzi do walk pomiędzy wrogimi ośrodkami sił i jeden z nich opanowuje terytorium drugiego, to najbardziej skutecznym sposobem na powołanie przyszłego aparatu państwowego jest zdobycie informacji od ludności zamieszkującej dany region w celu ewentualnego zapobieżenia trudnościom w ustanowieniu tego władztwa. Tego samego rodzaju sytuacja miała miejsce kilkukrotnie

[26] M. Paszenda, *W cieniu starcia…*, *op. cit*., s. 379.

podczas ostatniej wojny światowej, kiedy to na terytorium II Rzeczpospolitej wkroczyli Niemcy, potem Sowieci, oraz gdy Niemcy wypchnęli Sowietów, a finalnie Sowieci Niemców. Za każdym razem wstępne dane wywiadowcze najszybciej były zbierane poprzez donosy składane przez ludność autochtoniczną do państwowego aparatu terytorialnego. W społecznościach, w których poczucie więzi międzyludzkich było duże, szanse przeżycia znacznie wzrastały[27]. Niech za przykład takiego solidaryzmu posłuży bawarska wioska Mietraching, w której funkcję sołtysa miał objąć nielubiany nazista, ale za namową lokalnej społeczności dawny skarbnik Bawarskiej Partii Ludowej wstąpił do NSDAP i przejął tę funkcję. Dzięki temu wszystkie zarządzenia nazistowskich władz były maksymalnie łagodzone i chroniły wspomnianą wieś. Solidarność społeczności mieszkającej na wsi kształtowała się na przestrzeni wieków, a dzięki gęstej sieci obyczajów i instytucji, które decydowały o wspólnych inicjatywach mogła przetrwać mimo skrajnie niekorzystnych okoliczności[28];

- doświadczenia ludności w zakresie zjawiska zmian terytorialnych[29]. Górny Śląsk od wielu setek lat był miejscem sporu o tę ziemię. Aspekt państwowotwórczy – ukazujący, że w pojęciach przestrzeni trwałe znaczenie zawsze ma siła polityczna – jest najważniejszy w kształtowaniu tożsamości tych ziem. Ziemia Górnego Śląska jest przykładem regionu pogranicza, który znajduje się w strefie międzynarodowego sporu kilku państw. Państwa te rościły sobie prawie zawsze wobec swoich sąsiadów postulaty terytorialne oraz uprawiały również odpowiednią „politykę terminologiczną" wobec tych ziem. Nierzadko, kiedy chciano podkreślić jedność nowych nabytków terytorialnych, to wtedy zręcznie pomijano pojęcie „Górny Śląsk", ale bywały też sytuacje odwrotne, kiedy trzymano się starszych określeń regionu, chociaż tereny te nie należały już do obszarów dawnego władztwa[30]. Zatem tutejsza ludność autochtoniczna na przestrzeni wieków była przyzwyczajona do cykliczności zmian granic państwowych tego regionu;
- religia – grupa badawcza wielokrotnie podkreślała znaczenie religii w swoim życiu, ponieważ ogrywała ona dominującą rolę we wzmacnianiu ich sfery wolicjonalno-normatywnej. Właśnie oddanie swojego życia „łasce Bożej" pozwalało na wyjaśnienie niewytłumaczalnego i zachowanie równowagi psychicznej.

Na podstawie przytoczonych wyników można wyciągnąć wnioski, które w dobry sposób przysłużą się współczesnej pedagogice, jak i społeczeństwu, ponieważ wojna jest nieodzowną częścią ludzkiej egzystencji i jej wybuch co jakiś czas jest nieunikniony. Wystarczy spojrzeć chociażby na inne części świata, aby dostrzec, że tragedie ludzkie mają miejsce każdego dnia wszędzie tam, gdzie toczy się wojna. Społeczeństwo może do pewnego stopnia, korzystając z doświadczeń lat poprzednich, do takiej sytuacji możliwie jak najlepiej się przygotować. Ważną rolę odgrywają w tym wszystkim pedagodzy, którzy – zarysowując pewne konteksty społeczne i polityczne – mogą przestrzec przed tragicznymi skutkami konfliktu. Budowa ka-

[27] Tamże, s. 380-381.

[28] R.J. Evans, *Trzecia Rzesza u władzy*, Wydawnictwo Napoleon V, Oświęcim 2016, s. 405-406.

[29] M. Paszenda, *W cieniu starcia…*, *op. cit.*, s. 381.

[30] J. Bahlcke, D. Gawrecki, R. Kaczmarek, *Historia Górnego Śląska. Polityka, gospodarka i kultura europejskiego regionu*, Wydawnictwo Dom Współpracy Polsko-Niemieckiej, Gliwice 2011, s. 35.

pitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego, które ma poczucie powinności względem społeczności lokalnej, powinna zredukować niepotrzebne ofiary wojenne do minimum. Wiele z doświadczeń lat ubiegłych pokazuje, że fraternizacja oraz nieinstytucjonalna kolaboracja ludności doprowadza zawsze do dużej liczby nieszczęść. Zarówno linia polityczna, jak i linia pedagogiczna podczas wojny powinny być nastawione przede wszystkim na ratowanie tkanki społecznej narodu. Politycy mogą to robić, wydając racjonalne decyzje, z kolei pedagodzy mogą to osiągnąć poprzez edukację na temat przyczyn i skutków konfliktów oraz bycie pewnego rodzaju mentorami. Takie podejście do zagadnienia pozwoli nie tylko na ukazanie retrospektywnego przebiegu wydarzeń, ale będzie również stanowić przestrogę przed błędami, jakie zostały popełnione przez poprzednie pokolenia[31].

Reasumując, należy wspomnieć, że społeczny odbiór II wojny światowej był dobrze widoczny w roku 2024 na terenie badań, który został ujęty w powyższym artykule, ponieważ to wtedy sejmik województwa śląskiego na mocy uchwały nr VII/4/16/2024 przyjął w 80. Rocznicę wydarzeń tragedii górnośląskiej rezolucję upamiętniającą te wydarzenia. Taką samą uchwałę podjął również sejmik województwa opolskiego (uchwała nr XI/132/2024), co w sposób dobitny ukazuje społeczną potrzebę upamiętnienia tamtych wydarzeń. Nie bez znaczenia pozostaje również fakt, że uchwały podjęły dwa sejmiki wojewódzkie, które w znakomitej większości terytorialnie obejmowały historyczny Górny Śląsk, który w 1945 roku musiał ponieść wymierne koszty „Wyzwolenia".

Wnioski końcowe

Przedstawiając końcowe wnioski z przeprowadzonych badań, należy szczególnie zwrócić uwagę na fakt, że osoby z którymi przeprowadzano wywiady na temat II wojny światowej w dużej mierze w czasie jej trwania były dziećmi lub osobami młodymi, więc na konflikt patrzyli oczami swoich przodków, jak i literatury oraz nabytej wiedzy w toku dalszego biegu swojego życia. Przez co konieczne było skorzystanie z triangulacji w badaniach. Ponadto wskazać należy, że do przetrwania ludności autochtonicznej, jak i pamięci o tych wydarzeniach przyczyniły się: poczucie więzi ze społecznością lokalną, perspektywa długiego trwania na tych ziemiach, z którą los autochtonów był związany oraz przywiązanie do konfesji. Amalgamat tych trzech składowych pozwolił nie tylko na przetrwanie Górnoślązaków, ale także na wskazanie zestawu aspektów, które nieodłącznie wiążą się z konfliktem zbrojnym i biorąc pod uwagę cykliczność tego rodzaju zjawiska, można wysnuć wnioski dla przyszłych pokoleń. A biorąc pod uwagę również fakt, że w świadomości społecznej konflikt ten jest nadal „żywy", to te doświadczenia należało poddać analizie.

Bibliografia

1. Bahlcke J., Gawrecki D., Kaczmarek R., *Historia Górnego Śląska. Polityka, gospodarka i kultura europejskiego regionu*, Wydawnictwo Dom Współpracy Polsko-Niemieckiej, Gliwice 2011.
2. Bauman T., Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych: strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 2001.

[31] M. Paszenda, *W cieniu starcia…*, *op. cit.*, s. 381-382.

3. Bielicki E., *Koncepcja anomii E. Durkheima i R.K. Mertona a współczesne poglądy na dezorganizację społeczną*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Bydgoszczy, Studia z Nauk Społecznych" 1993 z. 10.
4. Czyżewski M., *Socjologia interpretatywna i metoda biograficzna: przemiana funkcji, antyesencjalistyczne wątpliwości oraz sprawa krytyki*, „Przegląd Socjologii Jakościowej" 2013, Tom IX, nr 4, Wydawnictwo PSJ, Łódź 2013.
5. Dziewiątkowska-Kozłowska K., Ulanowska T., *Triangulacja w badaniach pedagogicznych – możliwości, ograniczenia, zagrożenia*, „Przegląd Pedagogiczny" 2022, nr 2.
6. Evans R.J., *Trzecia Rzesza u władzy*, Wydawnictwo Napoleon V, Oświęcim 2016.
7. Filipkowski P., *Historia mówiona i wojna*, Ośrodek KARTA, Warszawa 2005.
8. Glombik K., *Carl Ulitzka (1873-1953) Duszpasterz i polityk trudnych czasów*, Wydawnictwo Redakcja Wydawnictw Wydziału Teologicznego Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2010.
9. Grzeszkiewicz-Radulska K., *Metody badań pilotażowych*, „Acta Universitatis Lodziensis Folia Sociologica" 2012, nr 42.
10. Kartasiński K., *Chłopak z Wehrmachtu. Żołnierz Andersa*, Wydawnictwo Pomost, Poznań 2020.
11. Łobocki M., *Metody i techniki badan pedagogicznych*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2006.
12. Maszke A., *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008.
13. McDonough F., *Czas Hitlera. Klęska 1940-1945*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2021.
14. Miroszewski K., Sobeczko M., *Jo był ukradziony. Tragedia górnośląska. Ziemia rybnicka*, Wydawnictwo Naukowe Studio NOA, Katowice – Rydułtowy 2020.
15. Paszenda M., *W cieniu starcia totalitaryzmów. Losy Górnoślązaków w XX wieku*, Wydawnictwo Pomost, Poznań 2025.
16. Szczepański J., *Górny Śląsk 1945*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa 2026.
17. Tomczak J., *Regionalizm koncesjonowany. Studium ze szczególnym uwzględnieniem Śląska*, [w:] *Być regionalistą, Inspiracje, autodefinicje, perspektywy*, (red.) Damian Kasprzyk, Wydawnictwo Interdyscyplinarny Zespół Badania Wsi Uł, Łódź 2014.

Dane kontaktowe

Mateusz Paszenda, mateusz.paszenda96@gmail.com

Część IV

ZRÓWNOWAŻONE BEZPIECZEŃSTWO ENERGETYCZNE A ZARZĄDZANIE TRANSFORMACJĄ, ODPORNOŚCIĄ I BEZPIECZEŃSTWEM ORGANIZACJI W OTOCZENIU ODNAWIALNYCH ŹRÓDEŁ ENERGII

Krzysztof Burek
ORCID https://orcid.org/0009-0003-0412-8386
Krzysztof Burek Consulting, niezależny doradca biznesowy;
Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu, Przewodniczący Rady Uczelni

HORYZONT 2026 ODPORNOŚĆ I KONKURENCYJNOŚĆ BIZNESU: BARIERY ORAZ STRATEGIE ROZWOJU

Streszczenie: Artykuł stanowi analizę barier oraz strategii budowania odporności i konkurencyjności przez polskie przedsiębiorstwa w perspektywie roku 2026. Świat oraz polska gospodarka wkraczają w fazę tzw. polikryzysu, gdzie różnorodne zagrożenia (energetyczne, technologiczne, finansowe, rynkowe, logistyczne) nakładają się na siebie, stając się ryzykiem o charakterze systemowym. Publikacja ma wymiar wybitnie praktyczny i wdrożeniowy – diagnozuje kluczowe problemy (m.in. rosnące koszty pracy i energii, nadmiar regulacji, braki kadrowe) oraz definiuje konkretne kroki zaradcze dla sektora MŚP, biznesu rodzinnego, a także administracji samorządowej i nauki, opierając się na koncepcji Modelu Potrójnej Helisy. Wskazano tu na kluczową rolę transformacji energetycznej, implementacji Agentic AI (autonomicznej sztucznej inteligencji) oraz rekonfiguracji łańcuchów dostaw (model „Just-in-Case").

Słowa kluczowe: polikryzys, transformacja energetyczna, Agentic AI, łańcuchy dostaw, rynek pracy, ESG, odporność biznesu

HORIZON 2026 BUSINESS RESILIENCE AND COMPETITIVENESS: BARRIERS AND DEVELOPMENT STRATEGIES

Abstract: This article analyzes the barriers and strategies for building resilience and competitiveness by Polish enterprises looking toward 2026. The world and the Polish economy are entering a phase of the so-called polycrisis, where various threats (energy, technological, financial, market, logistics) overlap, evolving into systemic risks. The publication is highly practical and implementation-oriented – it diagnoses key problems (including rising labor and energy costs, overregulation, staff shortages) and defines concrete countermeasures for the SME sector, family businesses, as well as local government and science, based on the Triple Helix Model. The crucial role of energy transformation, the implementation of Agentic AI (autonomous artificial intelligence), and the reconfiguration of supply chains (the "Just-in-Case" model) is emphasized.

Keywords: polycrisis, energy transition, Agentic AI, supply chains, labor market, ESG, business resilience

Wstęp

Świat i Polska wchodzą w fazę bezprecedensowych zmian gospodarczo-geopolitycznych. Rok 2026 jawi się jako rok twardej weryfikacji modeli biznesowych. Mamy do czynienia z fenomenem „polikryzysu" – nakładania się na siebie różnorodnych zagrożeń, które występują jednocześnie. Ryzyka operacyjne i rynkowe przestały być odizolowane, stały się w pełni systemowe. Odpowiedzią na te wyzwania nie może być już tylko optymalizacja cięcia kosztów, lecz budowa fundamentalnej, strukturalnej odporności organizacji. W języku chińskim słowo „kryzys" (wēijī) składa się z dwóch znaków: „zagrożenie/niebezpieczeństwo" (wēi)

oraz „punkt zwrotny/szansa” (jī). Taka dychotomia doskonale oddaje obecną sytuację polskiego biznesu. Organizacje, które odpowiednio wcześnie zidentyfikują bariery, będą w stanie potraktować je jako katalizator do budowania trwałej przewagi rynkowej, zwłaszcza przy zdobywaniu nowych zamówień i wprowadzaniu nowych produktów na rynki krajowe i zagraniczne.

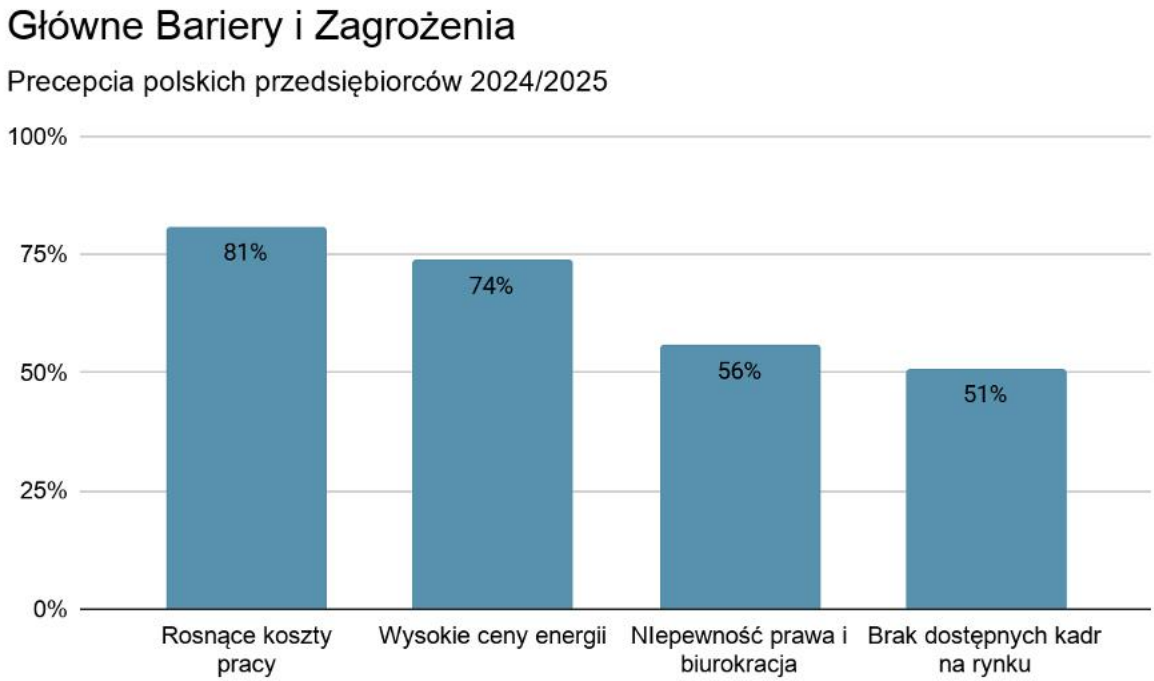


Rysunek 1. Wyrażenie „Kryzys” w języku chińskim: Zagrożenie + Punkt zwrotny [1]

1. Główne Bariery i Zagrożenia dla Przedsiębiorców [2], [3]

Diagnoza kondycji polskiego biznesu wymaga opierania się na wiarygodnych danych rynkowych. Badania pokazują, że polscy przedsiębiorcy zmagają się z systemowymi obciążeniami, które bezpośrednio uderzają w rentowność i możliwości inwestycyjne. Według ankiety Grant Thornton na lata 2024/2025, cztery główne bariery to:

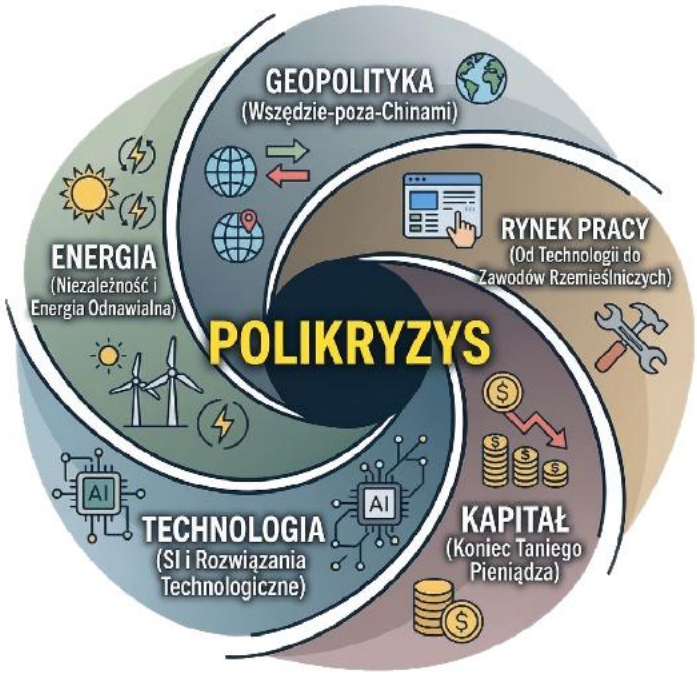
1. **Rosnące koszty pracy** (wskazane przez 81% badanych): Potężna presja płacowa bezpośrednio uderza w marże i radykalnie ogranicza możliwości tworzenia rezerw kapitałowych na dalszy rozwój.
2. **Wysokie koszty energii i ryzyko dostępności** (74%): Brak stabilności cen stanowi absolutnie krytyczne zagrożenie dla utrzymania ciągłości procesów produkcyjnych. Koszt energii to dziś główna bariera wejścia na rynek, nie tylko bieżący koszt operacyjny.
3. **Niepewność prawa, biurokracja i „Overregulations”** (56%): Zbyt krótkie *vacatio legis*, przerośnięta biurokracja i nadmiar szybko zmieniających się regulacji prawnych drastycznie utrudniają firmom dostosowanie strategii do nowych wymogów (w tym unijnych).
4. **Deficyt talentów** (51%): Zjawisko braku wykwalifikowanych kadr, w tym specjalistów fizycznych i technicznych, na rynku wymusza natychmiastową redefinicję strategii rekrutacyjnych i szkoleniowych.



Wykres 1: Główne bariery i zagrożenia – Percepcja polskich przedsiębiorców – Wyniki ankiety przeprowadzona w latach 2024/2025 przez Grant Thornton. [2], [3]

2. Składowe Polikryzysu: 5 Wymiarów Weryfikacji Biznesu [1]

Złożoność aktualnej sytuacji można opisać przez pryzmat pięciu głównych składowych polikryzysu, które determinują przyszłą konkurencyjność.



Rysunek 2. Polikryzys: nakładanie się zachodzących równocześnie zagrożeń: Energia, Technologia, Kapitał, Rynek Pracy, Geopolityka [1].

2.1. Składowa I: Energetyka – Krytyczne wąskie gardło

Polska gospodarka wciąż opiera się na tradycyjnych surowcach. Udział węgla w polskim miksie energetycznym wynosi ok. 61% (najwyższy w Europie), podczas gdy średnia europejska to zaledwie 12%. Taka struktura generuje kolosalne ryzyka: rosnące opłaty emisyjne (ETS) i nadchodzący podatek węglowy (CBAM) drastycznie obniżają marże przemysłowe. Dodatkowo przestarzała infrastruktura przemysłowa i limit przepustowości sieci ograniczają inwestycje, co manifestuje się rosnącą liczbą odmów przyłączeń nowych instalacji (OZE).

Strategia oporu w tym wymiarze opiera się na żelaznej zasadzie: „Najtańsza megawatogodzina to ta, której nie zużyjesz". Należy postawić na transformację energetyczną polegającą na:

- **Audycie i efektywności:** Termomodernizacja jako pierwsza linia obrony marży firmowej.
- **Autogeneracji:** Inwestycje we własne źródła (PV, wiatraki, systemowe magazyny i akumulatory energii). Zakładanie spółdzielni energetycznych w celu uniezależnienia się od wahań cen. Odejście od węgla i wdrożenie Gospodarki Obiegu Zamkniętego (GOZ).
- **Kontraktowaniu:** Zawieranie hybrydowych umów zakupu energii (np. Power Purchase Agreements – PPA) w celu stabilizacji kosztów w długim horyzoncie.

2.2. Składowa II: Technologia, Agentic AI i Cyberodporność

Stosowanie nowoczesnych rozwiązań IT uodparnia firmę na zagrożenia, jednak cyfrowa adaptacja musi ewoluować.

Koniec fazy samej fascynacji chatbotami AI oznacza wejście w erę „Agentic AI" – autonomicznych systemów zdolnych do wykonywania złożonych wieloetapowych zadań biznesowych i budowania przewagi rynkowej. AI to nie tylko programowanie, to sposób i narzędzie do osiągnięcia przewagi operacyjnej. W tym kontekście kluczowym wyzwaniem staje się AI Governance, czyli niezbędny nadzór ludzki nad decyzjami algorytmów (w tym kwestia prawno-biznesowej odpowiedzialności za podejmowane przez nie decyzje).

Równolegle cyberbezpieczeństwo (cyberodporność) przestało być wyłącznie „sprawą działu IT" – to dziś zabezpieczenie ciągłości działania całej organizacji. Należy chronić firmę przed: cyberatakami na łańcuchy dostaw, dezinformacją wprowadzającą błędne dane z systemów (*Deepfake*) oraz przed nowymi formami szantażu i wyłudzeń (*Ransomware*).

2.3. Składowa III: Finanse – Zmiana paradygmatu

Polikryzys zwiastuje kategoryczny „koniec łatwego pieniądza". Pojawia się bezwzględny wymóg utrzymywania ścisłej rentowności operacyjnej. Kapitał prywatny (*Venture/Virtual Capital*) staje się znacznie bardziej selektywny, a na rynku startupów luka w dostępności aniołów biznesu wymusza samofinansowanie (tzw. *bootstrapping*) lub poszukiwanie wysoce wyspecjalizowanego „Smart Money" (połączenie kapitału ze specjalistyczną wiedzą ekspercką).

Istotnym oparciem pozostają fundusze publiczne i dotacje UE (KPO, FENG, FEPW, FENiKS), które są dostępne, jednak ich ustrukturyzowana dystrybucja często stwarza bariery dla mniejszych podmiotów.

2.4. Składowa IV: Rynek Pracy – Polaryzacja potrzeb

Rynek pracy notuje niespotykaną polaryzację. Notujemy drastyczny spadek zapotrzebowania na rutynową pracę biurową – zawody umożliwiające automatyzację (generowanie grafik, obróbka tekstów i obrazów, planowanie) są wprost zastępowane przez algorytmy, gdyż AI gwałtownie przejmuje procesy typu „middle office".

Jednocześnie obserwujemy gwałtowny renesans wykwalifikowanych fachowców i techników. W cenie są „twarde" specjalizacje, niedostępne dla procesów automatyzacji – rośnie wartość i deficyt specjalistów fizycznych (np. elektryków, wykwalifikowanych rzemieślników, specjalistycznej produkcji manualnej i instalatorów OZE). Sytuacja ta stwarza niezwykłą szansę dla specyfiki regionów poprzemysłowych, takich jak m.in. Śląsk, będących lokalnym „zagłębiem" inżynieryjnym, które dzięki potężnym strefom inwestycji już rozpoczęły procesy rynkowego przebranżowienia kadr dawnego przemysłu ciężkiego.

2.5. Składowa V: Łańcuch Dostaw – Strategia oporu

Kruchość zglobalizowanych sieci zaopatrzeniowych zmusza do zmiany paradygmatu z filozofii „Just-in-Time" (dokładnie na czas) na zarządzanie bezpieczeństwem „Just-in-Case" (na wszelki wypadek).

Strategia wymaga reorientacji z modelu uzależnionego od dostaw dalekowschodnich w stronę koncepcji „Anywhere-but-China" (Wszędzie-poza-Chinami) dla sektorów strategicznych. Przedsiębiorstwa muszą akceptować premię za bliskość dostaw i przenosić produkcję bliżej rynków zbytu, na czym bezwzględnie zyskują i zyskiwać będą lokalni poddostawcy.

Innowacją wspierającą logistykę stają się tzw. Cyfrowe Bliźniaki – narzędzia pozwalające na symulowanie najgorszych scenariuszy kryzysowych (np. brak konkretnego surowca) poprzez cyfrowe, 1:1 odwzorowanie uwarunkowań logistyki firmy.

3. Praktyczne Wdrożenie: Anatomia Organizacji Odpornej (Model 2026)[1]

Wdrażanie strategii odporności wiąże się nierozerwalnie z pojęciem zrównoważonego rozwoju i wskaźników ESG (Environmental, Social, Governance). ESG to już absolutnie nie jest kwestia miękkiego „PR-u". Oznacza to twardą rzeczywistość i całkowity koniec tzw. Greenwashingu (liczą się tylko twarde, matematycznie zweryfikowane dane, a nie ogólnikowe deklaracje). Brak wiarygodnych danych emisyjnych może natychmiastowo skutkować wypadnięciem z łańcucha dostaw europejskich korporacji i całkowitą utratą dostępu do finansowania bankowego. Ponadto wdrażany instrument CBAM (cła węglowe) silnie uderzy w strukturę kosztów materiałowych i operacyjnych importerów.

Aby odpowiedzieć na postawione wyzwania, należy oprzeć się o konkretny wdrożeniowy model nowoczesnego przedsiębiorstwa, który obrazuje Tabela 1.

Tabela 1. Cztery filary nowoczesnego przedsiębiorstwa (Anatomia organizacji odpornej Model 2026) [1]

Filar	**Główne założenia wdrożeniowe**
Energetycznie Niezależna	Posiadanie własnych źródeł OZE, instalacja magazynów energii, przynależność do lokalnych spółdzielni energetycznych, nastawienie na maksymalną efektywność sprzętową.
Transparentna	Rygorystyczne raportowanie danych emisyjnych opartych na mierzalnych faktach oraz w pełni przejrzysta polityka środowiskowa wspierająca strategię ESG.
Cyfrowo Zarządzana	Wykorzystanie Agentic AI w planowaniu operacyjnym, z wdrożonym rygorystycznym AI Governance oraz inwestycjami w sprzętowo-software'ową cyberodporność.
Lokalnie Zakorzeniona	Minimalizacja ryzyk przez krótkie łańcuchy dostaw opierające się na lokalnych, a nie globalnych dostawcach. Aktywne i umiejętne korzystanie z dostępnych funduszy publicznych (krajowych i europejskich).

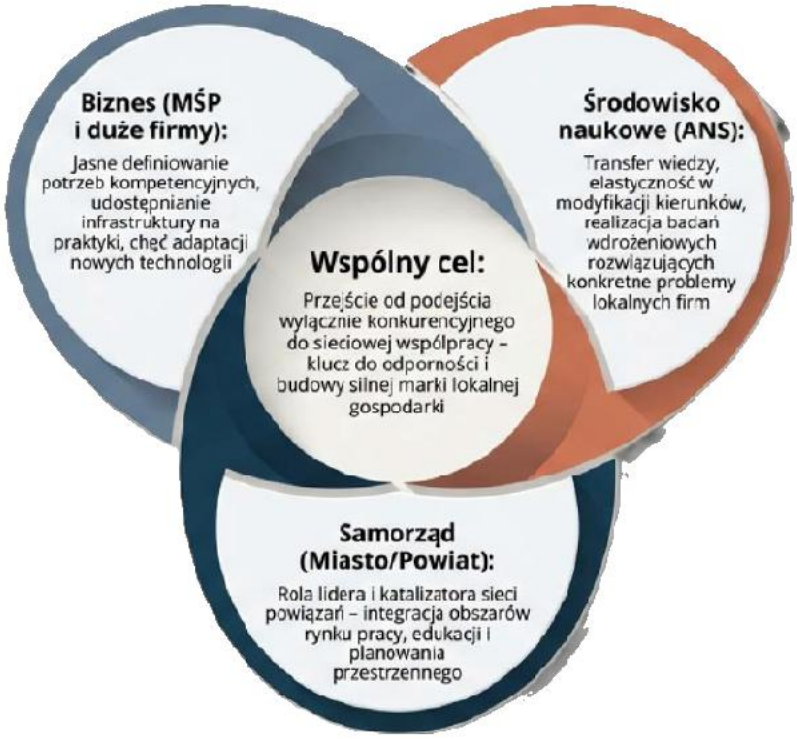
Aby koncepcję przekuć w natychmiastowe działanie operacyjne – dedykowane głównie sektorowi MŚP (Małym i Średnim Przedsiębiorstwom) oraz biznesowi rodzinnemu – przygotowano poniższą listę kontrolną konkretnych działań wdrożeniowych.

Co zrobić? 4 praktyczne kroki do budowy oporności firm z sektora MŚP

1. **Audyt Energetyczny:** Zidentyfikuj i szczegółowo opomiaruj swoje bieżące zapotrzebowanie na energię. Zlokalizuj bezlitośnie miejsca strat i „wycieków" energetycznych w przedsiębiorstwie. Następnie zaplanuj techniczną i kapitałową inwestycję we własne systemy OZE (Odnawialne Źródła Energii) oraz SE (Spółdzielnie Energetyczne).
2. **Zabezpiecz Dane:** Opracuj i rygorystycznie wdróż elementarne, podstawowe procedury cyberbezpieczeństwa. Przygotuj również alternatywne plany ciągłości działania biznesowego na wypadek awarii systemów cyfrowych.
3. **Pozyskaj Finansowanie:** Opracuj profesjonalny wniosek do dostępnych programów wsparcia (np. w dystrybucji PARP, dotacje celowe z UE) ukierunkowanych na cyfryzację oraz modernizację zasobów sprzętowych. Traktuj dostępne formy dotacji nie jako jednorazowy zysk, lecz wpisz je jako zaplanowany element długoterminowej strategii budowy przewag.
4. **Zmapuj Dostawców:** Odpowiedz sobie na brutalne pytanie: czy Twój główny łańcuch dostaw przetrwa kolejny kryzys geopolityczny? Dokonaj natychmiastowego mapowania logistycznego oraz zabezpiecz firmę, szukając alternatywnych, najlepiej bliskich lokalnych dostawców i podwykonawców.

Podsumowanie

Skuteczne wdrożenie mechanizmów obronnych oraz uodpornienie polskiego biznesu na narastający i potęgujący się polikryzys wymaga rezygnacji z silosowego podejścia do działania. Potrzebujemy kompleksowego, synergicznego wsparcia systemowego. Skutecznym fundamentem współpracy jest tu Model Potrójnej Helisy, kładący szczególny nacisk na wielopłaszczyznową współpracę na osi Biznes – Nauka – Samorząd.



Rysunek 3: Schemat „Model Potrójnej Helisy": współdziałanie Samorządu, Środowiska Naukowego (np. Akademia Nauk Stosowanych) oraz lokalnego biznesu. [2]

Plan działania ze strony środowisk naukowych oraz samorządów to w pierwszej kolejności koncepcja Tech-to-Trade: dogłębne i szybkie dostosowanie uczelnianych planów kształcenia do potrzeb nowego, nowoczesnego „twardego" rzemiosła oraz specjalistów lokalnej energetyki odnawialnej.

Istotne jest również ułatwianie zrzeszania się firm w klastrach energii oraz merytoryczne wspieranie w pozyskiwaniu dotacji unijnych. Samorządy wraz z dostawcami państwowymi muszą bezwzględnie podejmować inwestycje w lokalne sieci, wspierając fizyczną stabilność dostaw zasilania dla biznesu.

Ostatecznie uczelnie wyższe muszą szerzej uczyć kompetencji twardych z pogranicza etyki (AI Governance) i technologii, uświadamiając, że nowa Sztuczna Inteligencja (Agentic AI) jest niezwykle potężnym narzędziem operacyjnym, decydującym o dzisiejszym przetrwaniu organizacji.

Prawidłowo skorelowany Model 2026 i wdrożenie czterech kroków budowy odporności zapewnią nie tylko amortyzację zjawisk kryzysowych, lecz stanowić będą podwaliny pod bezprecedensowy skok konkurencyjny.

Bibliografia

Pozycje [3]-[10] wykorzystane były bezpośrednio przy opracowywaniu [1] i [2], stąd praktyczny brak odwołań do nich w niniejszym tekście.

[1.] Burek K., Horyzont 2026 Strategie Odporności dla Polskiego Biznesu, materiały prezentowane podczas IV Seminarium czasopisma EUNOMIA „Społeczeństwo obywatelskie w demokracji", Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu, 13.03.2026.

[2.] Burek K., Odporność i konkurencyjność biznesu, materiały prezentowane podczas IV Seminarium czasopisma EUNOMIA „Społeczeństwo obywatelskie w demokracji", Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu, 13.03.2026.

[3.] Grant Thornton, Międzynarodowy raport o barierach i zagrożeniach dla rozwoju przedsiębiorstw w percepcji polskiego biznesu 2024/2025.

[4.] Gospodarka o obiegu zamkniętym w MŚP, Etap I I Etap II – Opracowanie I wdrożenie modelu biznesowego, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), 2024, 2025.

[5.] Mechanizm Sprawiedliwej Transformacji, Fundusze Europejskie dla Śląskiego, 30.03.2021.

[6.] Potencjał miast średnich w Polsce dla lokalizacji inwestycji BPO/SSC/IT/R&D, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), 2019.

[7.] Odporność i konkurencyjność polskiego biznesu w dobie transformacji: Studium przypadku mikroregionów i mniejszych miejscowości województwa śląskiego, Zestawienie analityczne z bibliografią, 2025.

[8.] Cyfrowa transformacja jako nowy czynnik globalnej siły. Co to oznacza dla Polski?, Regionalna Izba Gospodarcza w Katowicach, BGK, 05.11.2025.

[9.] Cyfrowe DNA przemysłu: przepis na konkurencyjność, PARP Centrum Rozwoju MŚP, 10.03.2025.

[10.] Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2022-2024, Główny Urząd Statystyczny (GUS), dane za 2022-2024.

Dane kontaktowe

Krzysztof Burek, krzysztof.burek@gmail.com

Tomasz Czyszpak
Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu

AI DLA POCZĄTKUJĄCYCH I PRAKTYKÓW: TEORIA SPOTYKA ZASTOSOWANIE

Streszczenie: Celem artykułu jest przybliżenie podstaw działania sztucznej inteligencji w sposób przystępny i zrozumiały dla osób bez przygotowania technicznego, a także pokazanie, jak w praktyce można wykorzystywać dostępne narzędzia oparte na metodach sztucznej inteligencji w różnych dziedzinach życia, nauki i pracy. Omówione zostaną kluczowe pojęcia związane z funkcjonowaniem sztucznej inteligencji. Przedstawione zostaną również przykłady narzędzi służących do uogólniania wiedzy, rozpoznawania wzorców oraz samodzielnego doskonalenia swoich wyników na podstawie dostępnych informacji. Artykuł ma na celu nie tylko popularyzację wiedzy o sztucznej inteligencji, lecz także pokazanie, że technologie te mogą być efektywnie wykorzystywane przez każdego – niezależnie od poziomu zaawansowania technicznego – jako wsparcie w nauce, pracy twórczej czy podejmowaniu decyzji.

Słowa kluczowe: sztuczna inteligencja, ChatGPT, logika rozmyta, prompt

AI FOR BEGINNERS AND PRACTITIONERS: THEORY MEETS PRACTICE

Abstract: The aim of the article is to introduce the basics of how artificial intelligence works in an accessible and understandable way for people without technical background, as well as to show how available tools based on artificial intelligence methods can be practically used in various areas of life, science, and work. Key concepts related to the functioning of artificial intelligence. Examples of tools used to generalize knowledge, recognize patterns, and independently improve results based on available information will also be presented. The article aims not only to popularize knowledge about artificial intelligence but also to demonstrate that these technologies can be effectively used by anyone – regardless of technical.

Keywords: artificial intelligence, ChatGPT, fuzzy logic, prompt

1. Inteligencja a sztuczna inteligencja

W pracach wielu naukowców oraz autorów opracowań naukowych poświęconych zagadnieniom związanym z inteligencją można znaleźć wiele różnych definicji odnośnie do inteligencji. W artykule postanowiono przytoczyć definicję zaprezentowaną przez Howarda Gardnera, który w 1983 r. przedstawił swoją teorię inteligencji wielorakiej. Wielorakość inteligencji według H. Gardnera przejawia się podziałem inteligencji na: inteligencję językową (umiejętność czytania, pisania i porozumiewania się za pomocą słów), inteligencję logiczno-matematyczną (umiejętność rozumowania oraz liczenia), inteligencję wizualno-przestrzenną (umiejętność malowania, rysowania, robienia artystycznych fotografii, rzeźb lub wyobrażania sobie trójwymiarowych kształtów), inteligencję muzyczną (umiejętność układania piosenek, śpiewania, gry na instrumentach), inteligencję kinestetyczną (zdolności ruchowe oraz sportowe), inteligencję interpersonalną (umiejętność nawiązywania kontaktów), inteligencję intrapersonalną (umiejętność skupianiu uwagi na swoich uczuciach, umiejętność wyciągania wniosków

z przeżytych doświadczeń i umiejętność planowania), inteligencję przyrodniczą (umiejętność rozumienia praw natury i postępowania zgodnie z nimi). Najogólniej można powiedzieć, że inteligencja (od łac. *intelligentia* – zdolność pojmowania, rozum) to zdolność do postrzegania, analizy i adaptacji do zmian otoczenia. Zdolność rozumienia, uczenia się oraz wykorzystywania posiadanej wiedzy i umiejętności w różnych sytuacjach.

Jeśli uogólniając, inteligencją jest zdolność do uczenia się, rozwiązywania problemów oraz adaptacji do nowych sytuacji, to przez pojęcie sztucznej inteligencji możemy rozumieć, że jest ona (sztuczna inteligencja) nauką o maszynach realizujących zadania, które wymagają inteligencji, gdy są wykonywane przez człowieka, zgodnie z sformowaniem Marvina Minsky'ego zaprezentowanym w pracy P. Wawrzyńskiego: *Podstawy sztucznej inteligencji*, Oficyna wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2014 [1].



Rys. 1. Graficzna prezentacja wykorzystania metod sztucznej inteligencji w użyciu codziennym

Obecnie coraz częściej korzystamy z różnego rodzaju systemów, programów oraz mechanizmów, które wykorzystują metody sztucznej inteligencji i nawet nie zdajemy sobie z tego sprawy. Na (Rys. 1) przedstawiono w sposób symboliczny ikony związane z narzędziami, które wykorzystują sztuczną inteligencję. W celu pokazania powszechności oraz różnorodności przybliżono kilka z nich. Pierwszym są systemy rekomendacji, takie jak Netflix, YouTube, Spotify, które proponują użytkownikowi, co obejrzeć lub czego posłuchać, na podstawie informacji, jakie treści były do tej pory wybierane oraz Amazon/Allegro (proponują produkty do kupienia). Kolejną grupą są asystenci głosowi, używani przez Siri, Google Assistant, czy Alexy na smartfonie lub w inteligentnym głośniku do ustawiania alarmów, sprawdzania pogody czy sterowania urządzeniami. Tłumaczenie maszynowe, takie jak Google Translate lub wbudowanych funkcji tłumaczenia w przeglądarkach internetowych i aplikacjach komunikacyjnych. Systemy, które coraz częściej wykorzystują sztuczną inteligencję, to różnego rodzaju filtry i organizacja poczty elektronicznej. Ich zadaniem jest na podstawie informacji oddzielać „niechcianą" pocztę od pozostałej, tzw. filtry antyspamowe. Algorytmy Google czy Bing wykorzystują AI do zrozumienia kontekstu zapytania i dostarczenia najbardziej trafnych i spersonalizowanych wyników. Rozpoznawanie twarzy i obrazów, poprzez oznaczanie ludzi na zdjęciach w mediach społecznościowych (np. Facebook, Google Photos) oraz funkcje odblokowywania smartfona twarzą (Face ID). Nawigacja i optymalizacja tras, takie jak Mapy Google (lub inne aplikacje), obliczają szacowany czas przyjazdu, uwzględniając aktualny ruch uliczny i sugerując objazdy. Ulepszanie zdjęć i filtry używane w aparatach, w smartfonach (np. tryb portretowy, HDR) oraz aplikacje z filtrami (np. Instagram, TikTok), które poprawiają jakość zdjęć i nakładają efekty w czasie rzeczywistym. Autokorekta i predykcyjne wprowadzanie tekstu, czyli funkcje na klawiaturze smartfona, które sugerują następne słowo, poprawiają błędy ortograficzne i gramatyczne oraz automatycznie uzupełniają frazy podczas pisania wiadomości. Wykrywanie oszustw i bezpieczeństwo transakcji wykorzystywane przez systemy bankowe i płatności monitorują transakcje

w czasie rzeczywistym, aby natychmiast wykryć i zablokować podejrzane lub nietypowe użycie karty.

Wszystkie te przykłady bazują na metodach sztucznej inteligencji, lecz jak można się przekonać nie są one nieomylne. Przykładem może być np. przeniesienie ważnej wiadomości e-mailowej do folderu spam, czy wskazanie drogi pod prąd przez „inteligentną" nawigację. Zamiarem autora było pokazanie różnorodności oraz zwrócenia uwagi, że wszystkie te systemy ułatwiają nam codzienne funkcjonowanie, lecz na dzisiaj nie w pełni zastąpiły one ludzi, wszak to człowiek powinien zawsze podejmować ostateczną decyzję.



Rys. 2. Kamienie milowe w rozwoju sztucznej inteligencji

Na Rys. 2 zostały przedstawione najważniejsze, według autora, kamienie milowe w rozwoju sztucznej inteligencji. Pierwszą datą jest rok 1938, gdy brytyjski matematyk Alan Turing zaprezentował znany dziś test Turinga, zadaniem którego było określenie czy człowiek rozmawia z innym człowiekiem czy z maszyną. Jeśli człowiek nie jest w stanie jednoznacznie określić, czy poprzez terminal tekstowy rozmawia z maszyną, uznaje się, że maszyna „myśli". Kolejną zaprezentowaną datą jest rok 1956, w którym podczas konferencji w Hanover w stanie New Hampshire John McCathy po raz pierwszy użył określenia „sztuczna inteligencja". Część naukowców uważa właśnie tę datę za początek sztucznej inteligencji. Ważną datą jest rok 1990, kiedy to powstała pierwsza strona WWW. Jest to ważna data, ponieważ obecnie większość metod generacyjnych sztucznej inteligencji uczy się na podstawie informacji pozyskanych ze stron internetowych. W 1997 roku Deep Blue od IBM pokonał mistrza świata w szachach Garry'ego Kasparova. Pokazuje to potęgę komputerów i olbrzymią moc obliczeniową maszyn, która znacznie przewyższa możliwości ludzkie. Od 2001 roku następuje era inteligentnych obiektów domowych, automatycznego tłumaczenia stron internetowych czy okularów 3D. Coraz częściej słyszy się o tzw. „inteligentnych domach", które to używają szeregu czujników do sterowania urządzeniami, np. obniżają temperaturę w pomieszczeniu, gdy nikt tam nie przebywa, czy gaszą światło lub otwierają żaluzję. W końcu rok 2003, kiedy udało się zamienić u szczura hipokamp na elektroniczną wersję. Hipokamp to element mózgu, który jest odpowiedzialny za pamięć i orientację przestrzenną.

Ważną datą w rozwoju sztucznej inteligencji i powszechności jej obecnie jest 30 listopada 2022 roku, kiedy to OpenAI udostępnił publicznie ChatGPT-a. Od tamtego dnia miliony ludzi na całym świecie wykorzystuje sztuczną inteligencję do pomocy w nauce, pisania artykułów, postów, pomocy w pisaniu kodów, szukania informacji, czy tłumaczenia tekstów lub generowania grafiki i filmów.

W tym miejscu zostaną zaprezentowane kluczowe zmiany w ChatGPT w przeciągu dwóch miesięcy (XII 2025 i I 2026).

- 11 XII 2025 wydano nową wersję modelu GPT-5.2,
- 16 XII 2025 wprowadzono nową wersję narzędzia do generowania i edycji obrazów z lepszym zrozumieniem instrukcji i automatycznym zapisem tworzonych obrazów,
- 18 XII 2025 rozpowszechniono opcje personalizacji tonu i stylu odpowiedzi,
- 7 I 2026 w USA wprowadzono moduł związany ze zdrowiem (Health),
- 16 I 2026 OpenAI zaczął wyświetlać testowe reklamy dla użytkowników Free (USA).

Rozwój ChataGPT w przeciągu zaledwie dwóch miesięcy pokazuje jaki obecnie następuje postęp i wyścig technologiczny pomiędzy producentami oprogramowania i systemów wykorzystujących sztuczną inteligencję.

2. Metody sztucznej inteligencji

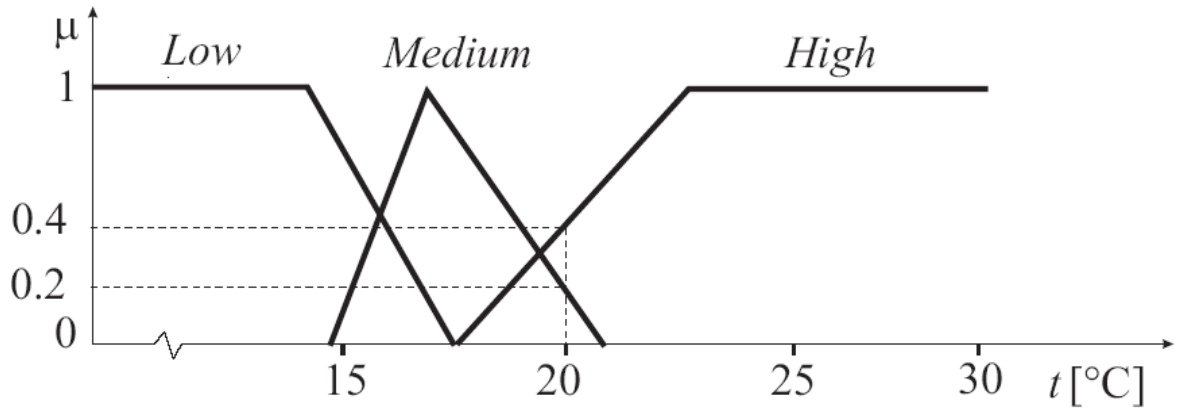
W literaturze można znaleźć szereg metod sztucznej inteligencji, chociażby: wnioskowanie, przeszukiwanie, uczenie maszynowe, systemy eksperckie i wiele innych. W artykule zostaną przedstawione trzy podstawowe, do których zaliczamy algorytmy genetyczne, logikę rozmytą oraz sieci neuronowe. Zostanie ponadto zwrócona uwaga na podstawy tych metod, jak również wskazane zostaną ich zastosowania.

Pierwszą metodą jaka zostanie zaprezentowana jest logika rozmyta, której zadaniem jest modelowanie nieprecyzyjnych pojęć i lepsze oddawanie rzeczywistości. Przykładem niech będzie jabłko żółto-zielono-czerwone. W logice tradycyjnej owo jabłko zostałoby przypisane do jednego z trzech zbiorów: żółte, zielone lub czerwone, podczas gdy wiemy, że nie można tego zrobić prawidłowo, przypisując je w 100% do jednego z tych zbiorów (Rys. 3). Systemy rozmyte rozwinęły się jako próba odwzorowania ludzkich sposobów komunikowania się i przekazywania informacji za pomocą mowy oraz ludzkich sposobów rozumowania. W odróżnieniu od języka typowego dla programów komputerowych, które przetwarzają dokładnie określone wartości na inne, człowiek posługuje się w swoim codziennym życiu pojęciami i rozumowaniem, które są nieprecyzyjne, niedokładne i niepewne. Logika rozmyta, zaproponowana przez amerykańskiego automatyka pochodzenia azerskiego Lotfia Zadeha, jest ściśle powiązana z jego teorią zbiorów rozmytych. W logice rozmytej między stanem 0 (fałsz) a stanem 1 (prawda) rozciąga się szereg wartości pośrednich, które określają stopień przynależności elementu do zbioru (Rys. 4).

Podsumowując krótko, logika rozmyta to pomost między intuicyjnym ludzkim myśleniem a precyzyjnymi systemami komputerowymi. Dzięki logice rozmytej możemy, w świecie komputerów, efektywnie radzić sobie z niepewnością i nieprecyzyjnością charakterystyczną dla świata rzeczywistego. Systemy bazujące na logice rozmytej znajdują zastosowanie w medycynie, robotyce, automatyce przemysłowej oraz w systemach sterowania, czyli tam, gdzie informacja niejednokrotnie jest niepewna i nieprecyzyjna.

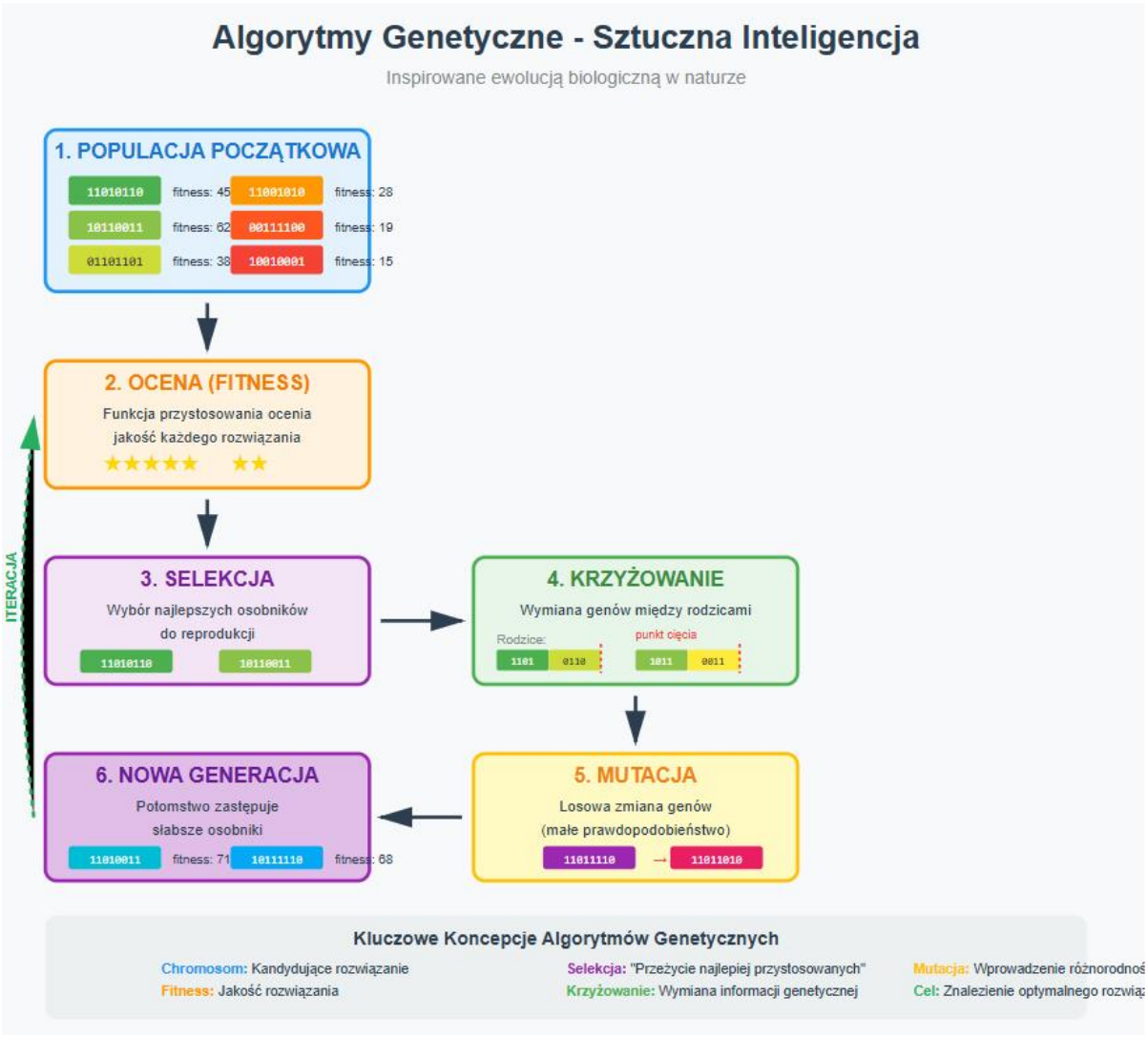


Rys. 3. Zasada działania logiki rozmytej (wygenerowane z Claude)



Rys. 4. Przykład funkcji przynależności stosowanych w logice rozmytej

Kolejną zaprezentowaną metodą są algorytmy genetyczne, które w głównej mierze mają służyć do optymalizacji i poszukiwania ekstremum w złożonych przestrzeniach problemowych. Algorytmy genetyczne są inspirowane naturalną ewolucją, gdzie najbardziej przystosowany osobnik (najlepszy) ma największe szanse przeżycia. Algorytm genetyczny to rodzaj algorytmu przeszukującego przestrzeń alternatywnych rozwiązań problemu w celu wyszukania rozwiązań najlepszych. Sposób działania algorytmów genetycznych nieprzypadkowo przypomina zjawisko ewolucji biologicznej, ponieważ ich twórca, John Henry Holland, właśnie z biologii czerpał inspiracje do swoich prac.

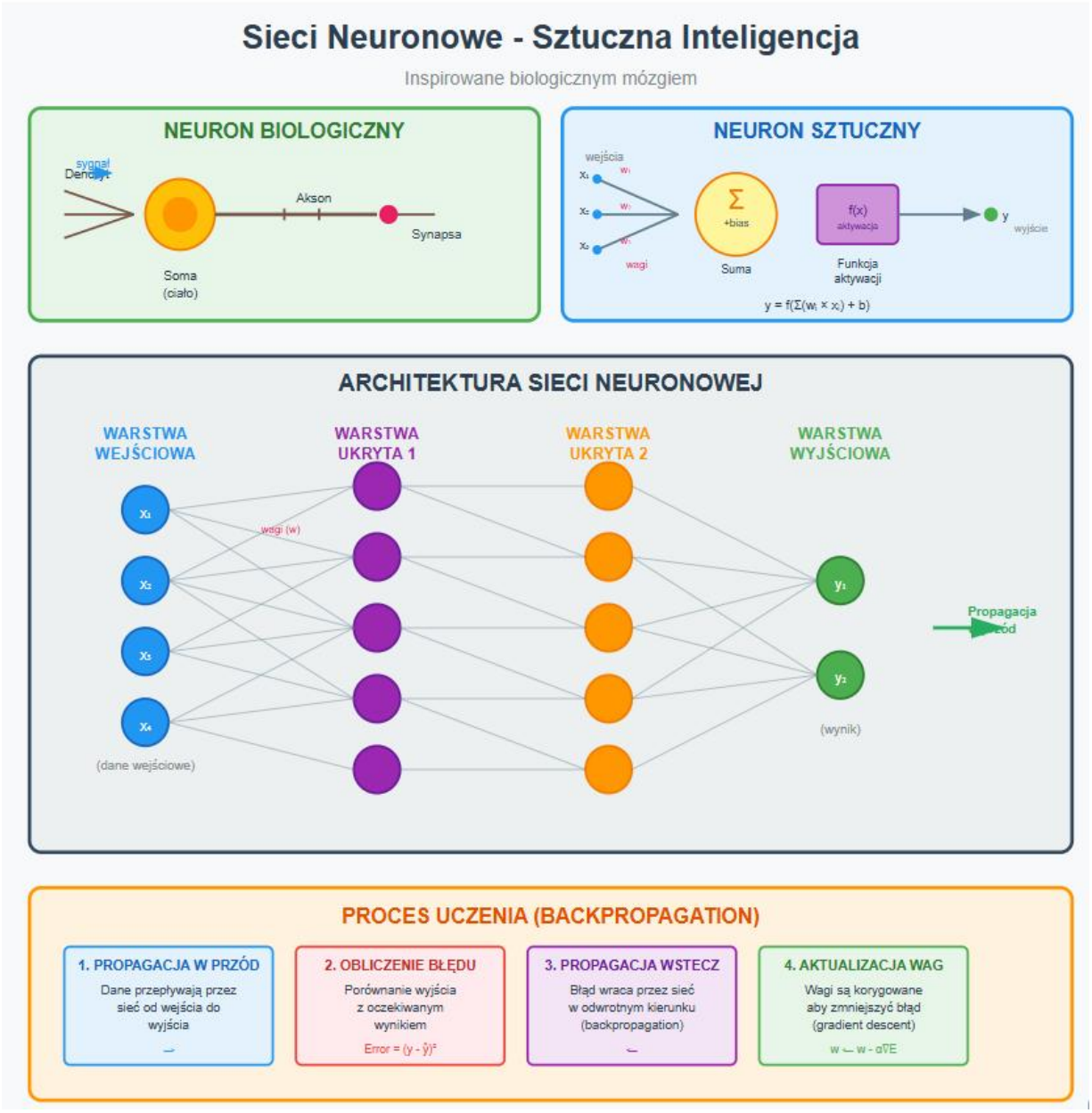


Rys. 5. Algorytmy genetyczne – zasada działania (wygenerowane z Claude)

W pierwszym kroku cyklu algorytmów genetycznych jest określenie początkowej populacji, a następie określenie przystosowania każdego osobnika populacji. W kolejnym kroku za pomocą metod selekcji są wybierani osobnicy o największej funkcji przystosowania do kolejnego etapu. W licznych opracowaniach, poświęconych algorytmom genetycznym, można znaleźć różne metody selekcji np. metoda rankingowa, czy metoda koła ruletki. W kolejnym kroku następuje krzyżowanie wybranych osobników. Następnie dokonywana jest mutacja z bardzo małym prawdopodobieństwem, w celu uniknięcia utkwienia w lokalnym ekstremum. Mutacja polega na zamianie w losowych osobnikach genu na przeciwny. Prowadzi to do różnorodności populacji. Po operacji mutacji otrzymujemy nową generację tzw. potomstwo, które stanowi nową populację. Cykle poszukiwań najbardziej optymalnego rozwiązania powtarza się przez kolejne iteracje do momentu znalezienia osobnika, którego wartość przystosowania jest największa (lub najmniejsza). Algorytmy genetyczne znajdują zastosowanie w systemach wykorzystujących metody sztucznej inteligencji do eksploracji i analizy dużych zbiorów informacji, optymalizacji tras itp.

Ostatnią metodą zaprezentowaną są sztuczne sieci neuronowe (Rys. 6). Powstanie sztucznej sieci neuronowej zainspirowane zostało mózgiem i mają one za zadanie rozwiązywać złożone problemy niemożliwe dla tradycyjnych algorytmów. W mózgu mamy miliardy neuronów – komórek nerwowych połączonych w gigantyczną sieć. Każdy neuron odbiera sygnał od innych neuronów, przetwarza te sygnały i następnie wysyła dalej przetworzoną informację. Dzięki takiemu połączeniu neuronów mózg jest w stanie rozwiązać skomplikowane zadania, np. rozpoznawać obiekty, czy rozumieć mowę. Sztuczna sieć neuronowa to matematyczny uproszczony model, który wykorzystuje odpowiednie wagi na wejściach oraz mnoży je przez informację otrzymaną z poprzednich neuronów a w odpowiedzi, gdy wartość aktywacji zostanie przekroczona, wysyła odpowiedni sygnał do połączonych z nim kolejnych neuronów. Zasadniczo sztuczna sieć neuronowa składa się z warstwy wejściowej, kilku (nawet kilkudziesięciu) warstw ukrytych oraz warstwy wyjściowej. Zadaniem warstwy wejściowej jest otrzymanie danych, następnie warstwy ukryte mają za zadanie przetworzyć otrzymane dane, a warstwa wyjściowa podaje ostateczną odpowiedź. Najbardziej złożona warstwa ukryta podczas treningu dobiera sobie wagi, żeby w najlepszym stopniu oddawać charakter zadania, które zostało przed nią postawione. Najogólniej mówiąc, trening sztucznej sieci neuronowej to proces dostrajania wag poprzez pokazywanie przykładów i korygowanie błędów. Reasumując – sieć na początku ustawia losowo wagi i wtedy otrzymujemy z sieci błędne wyniki. Dalej następuje trening sieci, która dobiera sobie (zmienia) wagi, żeby sprostać zadaniu, oblicza wynik i otrzymuje odpowiedź (trening z nauczycielem), czy jest on prawidłowy. Jeśli wynik nie jest prawidłowy, sieć zmienia wartości wag. Cała wiedza sieci neuronowej tkwi w wartościach jej wag. Jeżeli zmienimy wartości wag, to dostaniemy całkiem inną sieć. Nie chodzi o jej „wygląd", ale o „charakter". Uczenie sieci polega na automatycznym (według odpowiedniego algorytmu) dobraniu takich wartości wag, przy których sieć będzie możliwie najlepiej rozwiązywała dane zadanie. Nawet sieć nieposiadająca optymalnej struktury może zostać dobrze nauczona danego zadania

Zastosowanie sztucznych sieci neuronowych zmienia wiele dziedzin od medycyny i finansów po rozrywkę i transport. Dzięki systemom opartym na sztucznych sieciach neuronowych można dokonywać analizy obrazów rentgenowskich, mammograficznych, tłumaczenia automatycznego, wykorzystywane są również w chatbotach przy obsłudze klientów itp.



Rys. 6. Sztuczne sieci neuronowe – zasada działania (wygenerowane z Claude)

3. Halucynacje i błędy w systemach AI

We wszystkich systemach wykorzystujących metody sztucznej inteligencji może dochodzić do przekłamań oraz podawania przez systemy nieprawidłowych informacji. Wynika to z faktu, że systemy te często bazują na informacjach, które nie są do końca wiarygodne, a które zostały użyte podczas trenowania systemu. Przykładem może być zamieszczona nieprawdziwa informacja na stronach internetowych, które zostały wykorzystywane do treningu systemu. System nie „wie", czy jest to prawda. Jak zostało wcześniej wspomniane, systemy generalizują wiedzę przedstawioną podczas treningu i gdy nie mają wystarczająco dużo „sprawdzonych" informacji, może dochodzić do tzw. halucynacji. Przez halucynację systemów bazujących na sztucznej inteligencji rozumie się sytuację, w której system generuje fakty, które brzmią przekonująco, ale są fałszywe, ponieważ optymalizuje (generalizuje) prawdopodobieństwo wzorca a nie prawdziwości.



GRUDZIEŃ 2025

PN	WT	ŚR	CZ	PT	SB	ND
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

STYCZEŃ 2026

PN	WT	ŚR	CZ	PT	SB	ND
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Rys. 7. Dwie kartki z kalendarza wygenerowane przez ChatGPT

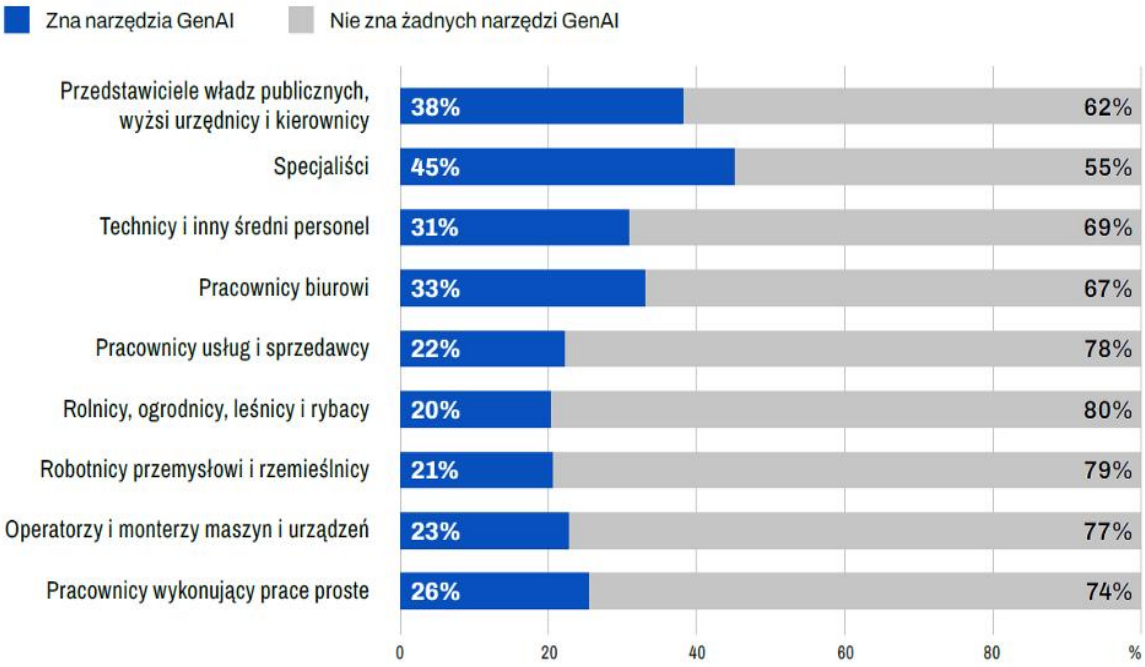
Na Rys. 7 pokazano otrzymany wynik z ChataGPT po wpisaniu w linii poleceń: *Pokaż w ładnej formie dwie kartki z kalendarza grudzień 2025 i styczeń 2026*. Jak można zauważyć na tym prostym przykładzie, pomiędzy grudniem 2025 a styczniem 2026 brakuje środy. Jest to przykład, który w prosty sposób można zweryfikować. Innym przykładem jest powtórzenie kilku zapytań w różne dni. W niektórych przypadkach systemy mogą dać różne, niekiedy sprzeczne odpowiedzi.

Systemy AI mają tendencję do halucynacji, czyli wymyślania faktów brzmiących przekonująco, ale całkiem fałszywych. Kolejnym problemem jest brak aktualnej wiedzy, gdyż modele te muszą zostać przetrenowane na danych które służą do treningu. Systemy te również nie mają możliwości uczenia się na doświadczeniu, tak jak jest to w przypadku ludzi, przykładem może być zapytanie o smak owoców.

4. Szansa czy zagrożenie

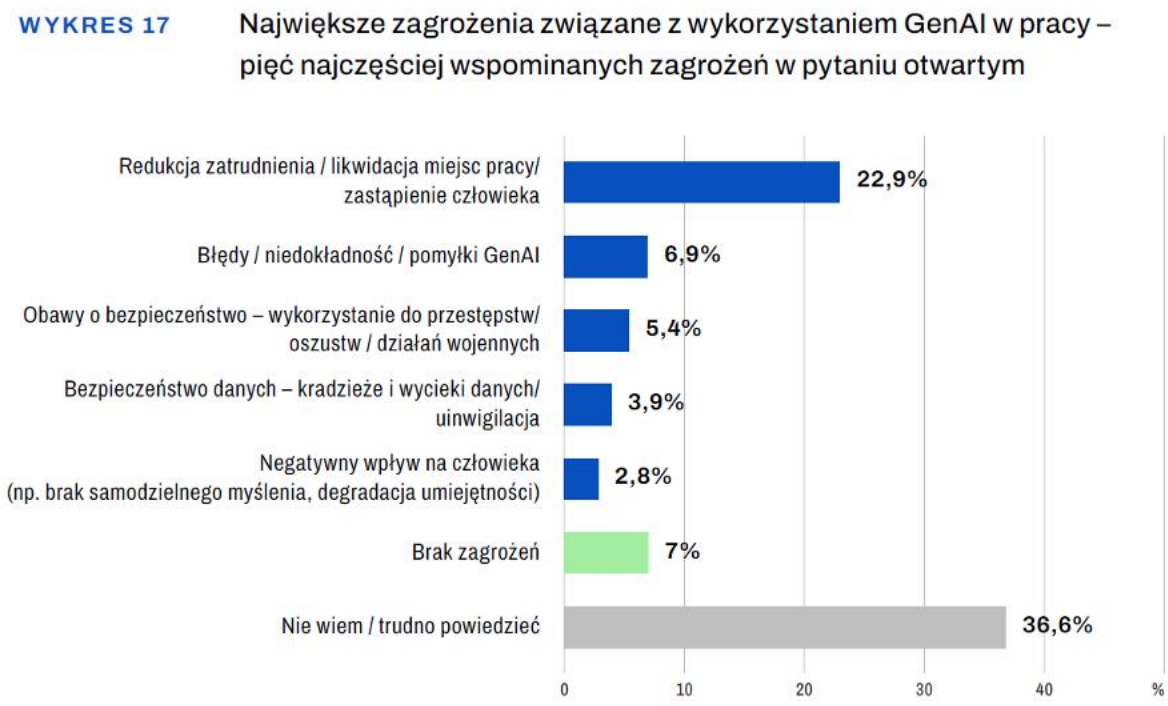
Zgodnie z przedstawionymi wynikami badań [2] (Rys. 8) można zobaczyć, że ponad połowa respondentów nie korzystała z metod generacyjnych opartych na sztucznej inteligencji w przeciągu ostatnich 6 miesięcy. Należy jednak podkreślić, że raport ten jest z poprzedniego roku, zatem w przypadku rozwoju sztucznej inteligencji w ostatnim czasie jest on bardzo nieaktualny. Na wykresie (Rys. 8) można jednak zaobserwować, że najczęściej do metod generacyjnych sięgają specjaliści, pracownicy biurowi oraz przedstawiciele władz publicznych i wyżsi urzędnicy. Jest to potwierdzeniem, że metody generacyjne oparte na AI, rozwijane w ostatnim czasie, w głównej mierze służą do redagowania pism, pomocy w generowaniu kodu, wspomagają pracę nauczycieli oraz dokonują wstępnego *researchu*. Autorzy raportu [2] zadali również pytania respondentom o największe szanse, jakie daje używanie systemów AI. Zgodnie z zamieszczonym wykresem (Rys. 8) można spostrzec, że najwięcej osób uważa, że oszczędność czasu oraz usprawnienie ich pracy jest największym atutem stosowania tych systemów. Z drugiej strony zapytano o największe zagrożenia, jakie widzimy z upowszechnienia tego typu systemów (Rys. 8). Tutaj zdecydowana większość obawia się, że zostaną dokonane redukcje zatrudnienia oraz nastąpi zastąpienie człowieka przez systemy oparte na AI.

WYKRES 12 Korzystanie z GenAI w ciągu ostatnich 6 miesięcy w podziale na zawody



WYKRES 16 Największe szanse związane z wykorzystaniem GenAI w pracy – pięć najczęściej wspominanych szans w pytaniu otwartym





Rys. 8. Wykresy zamieszczone w [2] dotyczące wykorzystania generatorów treści

Dokonano sprawdzenia, co same systemy oparte na sztucznej inteligencji sądzą o zastąpieniu człowieka przez sztuczną inteligencję. Na tak zadane pytanie ChatGPT odpowiedział: *„Ludzie, którzy nauczą się korzystać ze sztucznej inteligencji, będą zastępować tych, którzy nie potrafią z niej korzystać. AI może pomóc, ale nie zdecydować za nas”*. Kolejny system, którym był Gemini, na to samo pytanie odpowiedział: *„AI nie tyle >zastępuje< człowieka, co gruntownie zmienia sposób, w jaki pracujemy i żyjemy. Zamiast całkowitego wyparcia ludzi, obserwujemy proces augmentacji, czyli wzmacniania ludzkich możliwości przez technologię”*. Na koniec autor postanowił zadać takie pytanie systemowi Bielik, i uzyskał odpowiedź: *„Sztuczna inteligencja (AI) nie zastąpi człowieka w pełni, ale znacząco zmieni sposób, w jaki pracujemy i żyjemy. AI jest narzędziem, które może automatyzować rutynowe zadania, wspierać podejmowanie decyzji i dostarczać informacji, ale nie posiada ludzkiej kreatywności, empatii i zdolności do samodzielnego myślenia w sposób abstrakcyjny. Ludzie nadal będą potrzebni do nadzorowania AI, programowania jej, a także do wykonywania zadań wymagających emocjonalnej inteligencji i złożonego rozumowania. W przyszłości AI i ludzie będą prawdopodobnie współpracować, uzupełniając się nawzajem”*.

Jak same systemy sztucznej inteligencji, tak i autor uważa, że AI nie zastąpi człowieka, ale sprawi, że jego praca będzie szybsza i skuteczniejsza, ale należy zawsze pamiętać, że jest to tylko narzędzie a ostateczną decyzję powinien podejmować człowiek.

5. Prompt i przykład prawidłowego promptowania

W języku polskim nie ma odpowiednika słowa *prompt*. Tłumaczenie z języka angielskiego oznacza wiersz poleceń, sygnał do działania, podpowiedź w dialogu lub jako przymiotnik: szybki, natychmiastowy, punktualny. Można przyjąć, że prompt jest to instrukcja, którą nale-

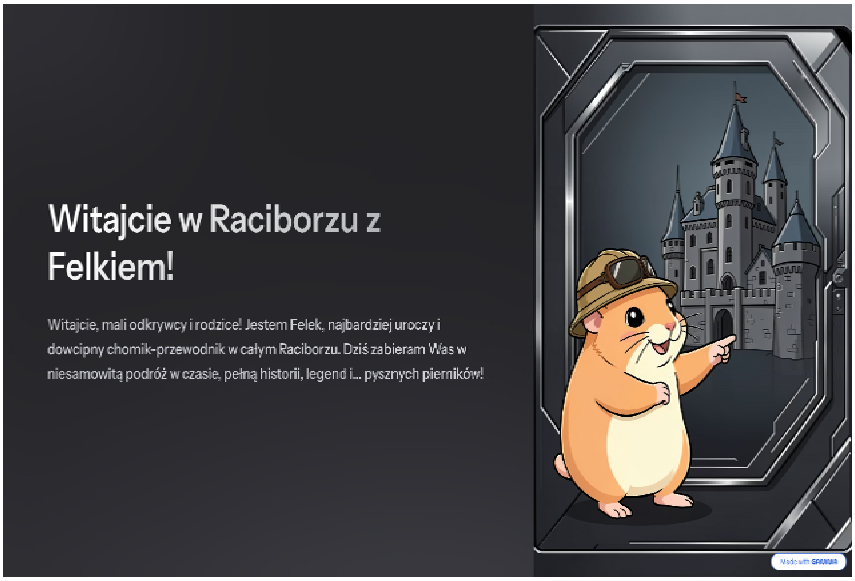
ży wpisać, żeby system oparty na sztucznej inteligencji wykonał polecenie zgodnie z opisem. Istnieje kilkanaście różnych technik promptowania. Jedną z tych technik jest akronim angielskiego słowa ROCKET. Gdzie R należy rozumieć jako role (rola w jaką system ma się wcielić), O *objective* (czyli w jakim celu mają zostać wygenerowane odpowiedź), C *context* (kontekst), K *key* info (słowa kluczowe, jeśli mają zostać wpisane), E – *exemplar* (przykład), T *technicals* (informacje techniczne w jakiej formie ma być odpowiedź). Na tej podstawie został wpisany prompt do systemu Gemini: (R) Jesteś przewodnikiem turystycznym. (O) Opisz wycieczkę jednodniową do Raciborza. (C) Odbiorcami są dzieci w wieku 6-10 lat. (K) Wspomnij o najważniejszych wydarzeniach historycznych. (E) Napisz to w formie krótkiej, zabawnej bajki, używając prostych słów. (T) Zacznij od słów: „W pięknym mieście nad Odrą...". Tekst powinien być maksymalnie na jedną stronę w formacie Worda.

W odpowiedzi otrzymano, krótką historię:

„W pięknym mieście nad Odrą, zwanym Raciborzem, mieszka wesoły chomik o imieniu Felek, który uważa się za najlepszego przewodnika na świecie. Dziś Felek zabierze nas w podróż w czasie!

Nasza przygoda zaczyna się na Zamku Piastowskim. Dawno, dawno temu, w średniowieczu, rządzili tu dzielni książęta. Felek twierdzi, że kiedyś rycerze zamiast na koniach, próbowali jeździć na ogromnych szczudłach, żeby lepiej widzieć, czy wróg nie nadchodzi, ale to pewnie tylko jego żarty! W zamkowej kaplicy, którą nazywają „perłą śląskiego gotyku", do dziś można poczuć magię dawnych lat…."

Dodatkowo, za pomocą systemu IIElevenLabs dokonano przekształcenia wygenerowanego tekstu na mowę. W kolejnym kroku z pomocą systemu Gamma, z wygenerowanego tekstu wykonano prezentację mutimedialną (przykładowe slajdy na Rys. 9).









Rys. 9. Przykładowe slajdy wygenerowane przez Gamma

W kolejnym etapie dokonano za pomocą ChataGPT przekształcenia wcześniej wygenerowanego tekstu w piosenkę, co ostatecznie zostało przez system Suno wykorzystanie do wygenerowania muzyki bazującej na słowach z ChataGPT.

Jak można zauważyć, dokonano z użyciem kilku systemów wygenerowania materiału, który może posłużyć do uatrakcyjnienia wycieczki do Raciborza dla dzieci w wieku 6-10 lat. W tym miejscu, jeszcze raz należy podkreślić, że systemy nie zawsze podają prawdę i mogą halucynować, dlatego bardzo istotne jest sprawdzenie wszystkich wygenerowanych faktów oraz dat.

6. Rozwój systemów wykorzystujących AI przez Polaków

Sztuczna inteligencja również bardzo dobrze rozwija się w Polsce, istnieje już kilkaset polskich firm, które proponują światowe rozwiązania oparte na AI. W tym miejscu zostały zamieszczone logo kilku z nich (Rys. 9). W artykule nie będą prezentowane szczegóły działalności poszczególnych rozwiązań, zostanie jedynie zwrócona uwaga, że firmy te działają w różnych dziedzinach np. zdrowia, czy bezpieczeństwa lub, jak już ostało wcześnie wspomniane, do generowania mowy na podstawie tekstu (IIElevenLabs), czy Bielki.AI – polski model językowy.



Rys. 9. Logo polskich firm, które wykorzystują AI

7. Bezpieczeństwo i etyka korzystania z AI

Na zakończenie należy wskazać na zagrożenia i etykę wykorzystywania generatorów treści opartych na AI. Do najważniejszych kwestii można wskazać, że nie powinno się używać danych osobowych przy wpisywaniu poleceń do systemów, jest to również związane z przetwarzaniem i wykorzystaniem danych osobowych (przepisy RODO). Jeszcze ważniejszym aspektem jest nieużywanie danych wrażliwych np. informacji odnośnie chorób itp. W przypadku korzystania przez przedsiębiorstwa z AI pojawia się kwestia wykorzystania danych poufnych np. informacji z ofert lub umów. Dane te mogą być przechowywane przez systemy generacyjne i w przyszłości posłużyć do uczenia tych systemów. W artykule już o tym wspomniano, leczy należy tę kwestię przypomnieć, że osobą decyzyjną jest zawsze człowiek i to on ponosi odpowiedzialność za prawdziwość informacji wygenerowanych przez systemy AI. Dlatego niezwykle ważnym aspektem jest weryfikacja danych, w szczególności dat, liczb i faktów. Podczas wykorzystania treści wygenerowanych każdorazowo należy o tym informować odbiorcę.

W Akademii Nauk Stosowanych od początku 2026 roku obowiązują zasady wykorzystania generatorów treści AI, opracowane przez panią prof. Monikę Porwoł a wprowadzone zarządzeniem Rektora. Zwraca się uwagę na cztery bardzo istotne kwestie zawarte w tych zasadach. Po pierwsze: „Uczelnia promuje świadome i odpowiedzialne wykorzystanie nowoczesnych narzędzi informatycznych, w tym generatorów treści opartych o generatywne modele Sztucznej Inteligencji (SI)". Po drugie: „W pracy badawczej i dydaktycznej wymagane jest wskazanie lub oznaczenie wykorzystania generatorów treści, odróżniając samodzielne badania od wykorzystania technologii opartej na SI". W zasadach wpisano również informację, że należy bardzo krytycznie podchodzić do treści wygenerowanych przez AI. Dokonując podsumowania zasad bezpieczeństwa i etycznego wykorzystania generatorów treści zwraca się uwagę na zapis:, „Konieczne jest ciągłe doskonalenie umiejętności wykorzystywania generatorów treści przez kadrę akademicką oraz studentów".

Dokonując podsumowania, uważam, że świadome korzystanie z generatorów treści i podanie informacji odnośnie do ich użycia jest niezbędne do wiarygodności i przejrzystości przekazywanych informacji. Zawsze należy pamiętać o tym, że ostateczną odpowiedzialność za treści ponosi człowiek oraz nie należy ślepo wierzyć we wszystkie informacje przedstawione przez systemy AI. Systemy oparte na metodach sztucznej inteligencji należy traktować jak narzędzie a nie używać ich do wyręczania.

Bibliografia:

[1] Wawrzyński P.: *Podstawy sztucznej inteligencji*, Oficyna wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2014.

[2] Troszyński M., Berg J., Gmyrek P., Kamiński K., Konopczyński F., Ładna A., Nafradi B., Rosłaniec K.: *Generatywna sztuczna inteligencja a polski rynek pracy. Raport badawczy, NASK* – Państwowy Instytut Badawczy 2025.

Dane kontaktowe

Tomasz Czyszpak, tomasz.czyszpak@akademiarac.edu.pl

Aleksandra Dik
Instytut Wspierania Biznesu sp. z o.o.

OD ENERGII DO INFORMACJI – DLACZEGO TRANSFORMACJA ENERGETYCZNA TO NIE TYLKO TECHNOLOGIA. (POLITRANSFORMACJA JAKO PROCES SYSTEMOWY W WARUNKACH KRYZYSU ZAUFANIA I DOMINACJI ŚRODOWISKA INFORMACYJNEGO)

Streszczenie: Autorka wprowadza pojęcie politransformacji jako koncepcję analityczną pozwalającą uchwycić współzależność procesów technologicznych, społecznych i informacyjnych w transformacji energetycznej. Ponadto stawia tezę, że współczesne procesy transformacyjne nie mogą być analizowane wyłącznie w kategoriach infrastrukturalnych i regulacyjnych, ponieważ ich powodzenie w coraz większym stopniu zależy od dynamiki środowiska informacyjnego oraz poziomu zaufania społecznego. W oparciu o literaturę naukową oraz aktualne dane empiryczne, w tym badania dotyczące mediów społecznościowych w Polsce i na świecie, wskazuje, że komunikacja, zaufanie i zdolność zarządzania konfliktem stanowią integralną część infrastruktury transformacji energetycznej.

Słowa kluczowe: politransformacja, transformacja energetyczna, środowisko informacyjne, zaufanie społeczne, konflikty społeczne

FROM ENERGY TO INFORMATION: WHY THE ENERGY TRANSITION IS MORE THAN TECHNOLOGY (POLITRANSFORMATION AS A SYSTEMIC PROCESS IN CONDITIONS OF A TRUST CRISIS AND THE DOMINANCE OF THE INFORMATION ENVIRONMENT)

Abstract: The article introduces the concept of *politransformation* as an analytical framework that enables the interdependence of technological, social and informational processes within the energy transition to be captured. The author argues that contemporary transformation processes cannot be analysed solely in infrastructural or regulatory terms, as their success increasingly depends on the dynamics of the information environment and the level of social trust. Drawing on scientific literature and current empirical data, including research on social media in Poland and worldwide, the article demonstrates that communication, trust, and the capacity to manage conflict constitute an integral part of the infrastructure of the energy transition.

Keywords: politransformation, energy transition, information environment, social trust, social conflicts

1. Wprowadzenie: politransformacja jako odpowiedź na lukę analityczną

Transformacja energetyczna najczęściej analizowana jest jako proces technologiczny oraz regulacyjny, koncentrujący się na rozwoju niskoemisyjnych źródeł energii, zmianach infrastrukturalnych oraz instrumentach polityki publicznej. Takie ujęcie, choć niezbędne, okazuje się jednak niewystarczające do wyjaśnienia rzeczywistego przebiegu procesów transformacyjnych.

Zarówno obserwacje praktyczne, jak i rosnący dorobek badawczy wskazują, że wdrażanie transformacji energetycznej napotyka na bariery, które nie wynikają bezpośrednio z ograniczeń technologicznych czy regulacyjnych, lecz z dynamiki społecznej, konfliktów interesów oraz sposobu kształtowania opinii publicznej. W konsekwencji projekty uzasadnione z punktu widzenia technicznego i środowiskowego często napotykają opór społeczny, ulegają opóźnieniom lub zostają wstrzymane.

Transformacja energetyczna rozgrywa się jednocześnie w dwóch porządkach: długoterminowych wyzwań klimatycznych oraz krótkoterminowych napięć społecznych i politycznych [1]. Oznacza to, że decyzje dotyczące kierunków rozwoju technologicznego podejmowane są w warunkach niestabilności, rosnącej niepewności oraz presji informacyjnej.

Szczególnego znaczenia nabiera rola środowiska informacyjnego, które we współczesnych warunkach nie pełni jedynie funkcji transmisyjnej, lecz staje się czynnikiem aktywnie współkształtującym procesy społeczne i polityczne. Media społecznościowe, dynamika obiegu informacji oraz zjawiska dezinformacji wpływają na percepcję ryzyka, poziom zaufania społecznego oraz przebieg konfliktów towarzyszących procesom transformacyjnym.

Analiza transformacji energetycznej uwzględnia złożone relacje między technologią, uwarunkowaniami społecznymi oraz kontekstem instytucjonalnym. W niniejszym artykule proponowane jest uzupełnienie tej perspektywy o wymiar środowiska informacyjnego, rozumianego jako jeden z czynników współkształtujących przebieg procesów transformacyjnych.

W tym celu autorka posługuje się pojęciem politransformacji, rozumianej jako proces współzależnych zmian technologicznych, społecznych oraz informacyjnych. W proponowanym ujęciu transformacja energetyczna nie jest wyłącznie projektem infrastrukturalnym ani procesem regulacyjnym, lecz złożonym procesem systemowym, w którym:

– technologia umożliwia zmianę,
– społeczeństwo ją warunkuje,
– informacja współkształtuje jej przebieg oraz poziom akceptacji.

Tak rozumiana politransformacja pozwala uchwycić dynamikę współczesnych procesów transformacyjnych w warunkach rosnącej złożoności i niepewności, a jednocześnie stanowi próbę rozszerzenia dotychczasowych ujęć analitycznych o wymiar, który w coraz większym stopniu determinuje ich powodzenie.

2. Transformacja energetyczna w literaturze

Już w latach 90. w literaturze dotyczącej transformacji technologicznych wskazywano, że przejście do bardziej zrównoważonych systemów energetycznych ma charakter długotrwały i systemowy. René Kemp, zajmujący się transformacjami społeczno-technologicznymi, współtwórca koncepcji zarządzania transformacją, podkreślał, że zmiana ta nie polega na prostym wdrażaniu nowych technologii, lecz wymaga transformacji całych reżimów technologicznych, obejmujących zmiany instytucjonalne, organizacyjne i kulturowe [2].

Według badacza tego typu przejścia mają charakter stopniowy i rozciągnięty w czasie, ponieważ wymagają przebudowy istniejących struktur oraz przezwyciężenia ich wewnętrznej inercji. Oznacza to, że już na wczesnym etapie badań nad transformacjami dostrzegano, iż ich

powodzenie zależy nie tylko od innowacji technologicznych, lecz od zdolności systemów społecznych do adaptacji.

Perspektywa ta została rozwinięta w późniejszych badaniach nad systemami społeczno-technicznymi, w szczególności w ramach podejścia wielopoziomowego (MLP), które zakłada współewolucję technologii, praktyk społecznych, regulacji oraz struktur rynkowych. Frank W. Geels wskazuje, że transformacje obejmują nie tylko zmiany technologiczne, lecz również „praktyki użytkowników, regulacje, sieci przemysłowe, infrastrukturę oraz znaczenia kulturowe" [3].

Oznacza to, że już od kilku dekad literatura naukowa konsekwentnie podkreśla konieczność ujmowania transformacji jako procesu całościowego, obejmującego zarówno wymiar techniczny, jak i społeczny.

Jednocześnie analiza tego dorobku prowadzi do istotnego wniosku: problemy obserwowane współcześnie, takie jak opór społeczny wobec inwestycji, konflikty wokół projektów infrastrukturalnych czy trudności w budowaniu akceptacji dla zmian, nie mają charakteru nowego. Zostały one zidentyfikowane i opisane już wcześniej, jednak nie zostały w pełni zaadresowane na poziomie praktyki zarządzania i projektowania procesów transformacyjnych.

Warto tu zauważyć, że w latach 90. środowisko informacyjne miało zupełnie inny charakter. Przepływ informacji był wolniejszy, bardziej scentralizowany i w większym stopniu kontrolowany przez instytucje oraz tradycyjne media. Konflikty społeczne, choć obecne, rozwijały się w innej dynamice. Ich eskalacja była ograniczona czasowo i przestrzennie.

Współczesne warunki radykalnie zmieniają tę sytuację. Rozwój mediów społecznościowych oraz cyfrowych kanałów komunikacji sprawia, że środowisko informacyjne staje się aktywnym uczestnikiem procesów transformacyjnych. Informacja nie tylko opisuje rzeczywistość, lecz ją współtworzy; wpływa na percepcję ryzyka, mobilizację społeczną oraz decyzje polityczne.

W efekcie mamy do czynienia z jakościową zmianą: problemy rozpoznane w literaturze w XX wieku nie tylko nie zniknęły, lecz uległy wzmocnieniu i przyspieszeniu. Mechanizmy społeczne, które wcześniej stanowiły istotny, lecz względnie stabilny element transformacji, dziś funkcjonują w warunkach wysokiej dynamiki informacyjnej, sprzyjającej eskalacji napięć i konfliktów.

Oznacza to, że współczesna transformacja energetyczna nie jest jedynie kontynuacją wcześniej opisywanych procesów, lecz ich intensyfikacją w nowym środowisku, w którym informacja staje się jednym z głównych czynników sprawczych.

W tym kontekście proponowane w artykule pojęcie **politransformacji** stanowi próbę uchwycenia tej zmiany. Wskazuje ono, że skuteczność działań transformacyjnych zależy nie tylko od zdolności do integracji technologii i systemów społecznych, lecz również od umiejętności funkcjonowania w warunkach presji informacyjnej, w której narracje, emocje i dynamika komunikacyjna współkształtują przebieg procesów transformacyjnych.

3. Środowisko informacyjne jako nowy czynnik systemowy

Jedną z najbardziej znaczących zmian kształtujących współczesne procesy transformacyjne jest głęboka transformacja środowiska informacyjnego. O ile wcześniejsze analizy transfor-

macji energetycznej koncentrowały się na relacjach między technologią, rynkiem i społeczeństwem, o tyle obecnie coraz wyraźniej widoczna staje się rola procesów komunikacyjnych jako czynnika współkształtującego przebieg zmian systemowych.

3.1. Dane globalne i krajowe

Dostępne dane empiryczne potwierdzają rosnące znaczenie środowiska informacyjnego w kształtowaniu postaw i decyzji społecznych. Z raportu DataReportal 2026 [4] dotyczącego Polski wynika, że ponad 70% populacji korzysta z mediów społecznościowych, a użytkownicy spędzają w nich średnio kilka godzin dziennie. Platformy te przestają pełnić wyłącznie funkcję komunikacyjną, stając się jednym z głównych źródeł informacji o świecie.

Podobne wnioski płyną z raportu IAB Polska 2026 [5], który wskazuje, że media społecznościowe wywierają bezpośredni wpływ na decyzje użytkowników, jednocześnie prowadząc do zjawiska przeciążenia informacyjnego. W takich warunkach rośnie znaczenie krótkich, uproszczonych i silnie nacechowanych emocjonalnie treści, które łatwiej przebijają się przez nadmiar informacji.

Jednocześnie raport NASK 2025 [6] zwraca uwagę, że dezinformacja w mediach społecznościowych stanowi jedno z głównych zagrożeń dla procesów społecznych i politycznych w Polsce. Wskazuje to na rosnącą podatność środowiska informacyjnego na manipulacje oraz na jego zdolność do kształtowania percepcji rzeczywistości w sposób niezależny od faktów.

Zjawiska te wpisują się w szersze obserwacje międzynarodowe, wskazujące na trudności odbiorców w odróżnianiu informacji rzetelnych od fałszywych oraz na rosnący wpływ treści cyfrowych na procesy decyzyjne i społeczne.

3.2. Wniosek systemowy

Przytoczone dane prowadzą do wniosku o charakterze systemowym: media społecznościowe nie mogą być traktowane jako neutralny kanał komunikacji lub forma rozrywki. Stały się bowiem środowiskiem, w którym kształtowane są interpretacje rzeczywistości, formowane postawy społeczne oraz inicjowane procesy decyzyjne.

Oznacza to przesunięcie o istotnym znaczeniu analitycznym. W klasycznych ujęciach transformacji komunikacja postrzegana była jako element wtórny, narzędzie przekazywania informacji o decyzjach podejmowanych w innych częściach systemu. W warunkach współczesnych komunikacja przestaje pełnić tę funkcję, a środowisko informacyjne zaczyna działać jako czynnik sprawczy, zdolny do inicjowania, przyspieszania lub blokowania procesów transformacyjnych.

W konsekwencji decyzje dotyczące transformacji energetycznej coraz częściej zapadają nie tylko w instytucjach formalnych, lecz również w przestrzeni informacyjnej, gdzie konkurują ze sobą różne narracje, emocje i interpretacje. Oznacza to, że proces transformacji nie przebiega wyłącznie w sferze technologicznej i regulacyjnej, lecz również, a w wielu przypadkach przede wszystkim, w sferze społeczno-informacyjnej.

Takie ujęcie wzmacnia zasadność wprowadzenia pojęcia politransformacji, które pozwala uchwycić rolę środowiska informacyjnego jako integralnego elementu systemu transformacyjnego, a nie jedynie jego komunikacyjnego zaplecza.

4. Politransformacja a dynamika konfliktów społecznych

Transformacja energetyczna coraz częściej napotyka opór społeczny, szczególnie w odniesieniu do inwestycji infrastrukturalnych o wysokiej widoczności i potencjalnym oddziaływaniu lokalnym, takich jak elektrownie jądrowe, spalarnie odpadów czy farmy wiatrowe. W literaturze podkreśla się, że akceptacja społeczna stanowi jeden z warunków powodzenia projektów energetycznych [7], co oznacza, że ich realizacja zależy nie tylko od wykonalności technicznej, lecz również od legitymizacji społecznej.

Jednocześnie współczesne konflikty wokół inwestycji przyjmują odmienny charakter niż w poprzednich dekadach. Ich dynamika nie wynika już wyłącznie z lokalnych uwarunkowań społecznych czy instytucjonalnych, lecz jest silnie powiązana ze zmianą środowiska informacyjnego, które umożliwia szybkie skalowanie napięć i mobilizację społeczną.

4.1. Nowy mechanizm konfliktu

W warunkach dominacji mediów społecznościowych mechanizm powstawania konfliktów ulega zasadniczej zmianie. Protest nie wymaga już formalnej organizacji ani wsparcia instytucjonalnego. Może powstać oddolnie, w wyniku spontanicznej mobilizacji mieszkańców. Narracje towarzyszące inwestycjom rozprzestrzeniają się w sposób wiralowy, często niezależnie od ich zgodności z faktami.

Oznacza to, że klasyczne modele analizy konfliktów społecznych, zakładające obecność zorganizowanych aktorów (np. organizacji pozarządowych), przestają być wystarczające. Współcześnie wystarczającym impulsem może być pojedynczy komunikat lub zdarzenie, które zostaje podchwycone i wzmocnione w środowisku informacyjnym.

W tym sensie środowisko informacyjne nie tylko odzwierciedla konflikt, lecz współtworzy jego dynamikę: inicjuje procesy mobilizacji, wzmacnia emocje oraz przyspiesza eskalację napięć.

4.2. Eskalacja polityczna

Konflikty wokół inwestycji infrastrukturalnych coraz częściej wykraczają poza poziom lokalny, stając się elementem szerszych procesów politycznych i społecznych. W wielu przypadkach przekształcają się w narzędzia walki politycznej, elementy budowania tożsamości grupowej oraz tematy o charakterze światopoglądowym.

Zjawisko to znajduje potwierdzenie w badaniach nad globalnymi ryzykami i zaufaniem społecznym. Global Risks Raport 2026 wskazuje, że dezinformacja oraz polaryzacja społeczna należą do najistotniejszych zagrożeń dla stabilności systemów społecznych i gospodarczych w perspektywie krótko- i długoterminowej [8]. Środowisko informacyjne sprzyja wzmacnianiu podziałów oraz utrudnia prowadzenie racjonalnego dialogu publicznego.

Podobne wnioski płyną z Baromertu Zufania Edelman 2026, wskazujący na systemowy kryzys zaufania oraz rosnącą rolę środowiska informacyjnego w jego kształtowaniu [9]. W ciągu ostatnich lat jednym z najważniejszych czynników wpływających na spadek zaufania stała się dezinformacja, wskazywana przez 50% respondentów jako jedno z głównych źródeł erozji zaufania do instytucji.

Jednocześnie badania pokazują pogłębiającą się fragmentację społeczną i spadek zdolności do prowadzenia wspólnego dialogu. W 2026 roku aż około 70% respondentów deklaruje

niechęć do współpracy z osobami o odmiennych poglądach lub źródłach informacji, co wskazuje na rosnącą „insularność" społeczną i zamykanie się w homogenicznych bańkach informacyjnych.

Dodatkowo obserwuje się narastające przekonanie o manipulacyjnym charakterze informacji w przestrzeni publicznej. We wcześniejszych edycjach badania wskazywano, że nawet 70% respondentów uważa, iż liderzy instytucji publicznych, biznesowych i medialnych świadomie wprowadzają odbiorców w błąd, co wzmacnia ogólny klimat nieufności i podważa wiarygodność komunikacji instytucjonalnej.

W takich warunkach decyzje dotyczące inwestycji infrastrukturalnych coraz rzadziej oceniane są przez pryzmat ich parametrów technicznych. Znacznie większe znaczenie zyskują emocje, przekonania oraz przynależność do określonych grup społecznych, co prowadzi do sytuacji, w której racjonalne argumenty tracą swoją siłę oddziaływania.

Oznacza to, że procesy decyzyjne przestają opierać się na wspólnej bazie faktów, a zaczynają funkcjonować w warunkach konkurujących ze sobą interpretacji rzeczywistości. W konsekwencji konflikty wokół inwestycji infrastrukturalnych nie są jedynie efektem sprzecznych interesów, lecz rezultatem głębszego kryzysu zaufania oraz fragmentacji środowiska informacyjnego.

4.3. Kierunek zmian: przyspieszenie dynamiki środowiska informacyjnego

Obserwowane obecnie zmiany wskazują, że rola środowiska informacyjnego w procesach transformacyjnych będzie w najbliższych latach dalej rosnąć. Dynamika obiegu informacji ulega przyspieszeniu, a czas reakcji społecznych na wydarzenia publiczne ulega systematycznemu skróceniu.

Rozwój narzędzi opartych na sztucznej inteligencji, automatyzacja tworzenia i dystrybucji treści oraz rosnąca rola algorytmów rekomendacyjnych prowadzą do zwiększenia intensywności i skali oddziaływania komunikacji. Oznacza to, że procesy kształtowania opinii publicznej będą przebiegać szybciej, a ich przebieg stanie się trudniejszy do przewidzenia i kontrolowania.

W takich warunkach konflikty społeczne mogą powstawać i eskalować w coraz krótszym czasie, a ich zasięg może wykraczać poza kontekst lokalny niemal natychmiastowo. Jednocześnie rośnie znaczenie treści uproszczonych, emocjonalnych i łatwo przyswajalnych, które skuteczniej konkurują o uwagę odbiorców niż przekazy oparte na argumentacji eksperckiej.

Oznacza to, że środowisko informacyjne nie tylko zmienia sposób komunikacji, lecz również przekształca warunki podejmowania decyzji w procesach transformacyjnych. W konsekwencji systemy zarządzania, które nie uwzględniają tej zmiany, będą w coraz większym stopniu narażone na destabilizację.

W tym sensie politransformacja nie odnosi się wyłącznie do obecnego stanu procesów transformacyjnych, lecz wskazuje również kierunek ich dalszej ewolucji: w stronę rosnącej złożoności, przyspieszenia oraz zwiększonej podatności na impulsy informacyjne.

5. Implikacje dla zarządzania, polityk publicznych i edukacji wyższej

Wnioski płynące z analizy transformacji energetycznej w warunkach zmienionego środowiska informacyjnego wskazują na konieczność zasadniczego przemyślenia sposobu projektowania procesów decyzyjnych, modeli zarządzania oraz systemów kształcenia.

Jeżeli przyjąć, że środowisko informacyjne stanowi obecnie jeden z czynników współkształtujących przebieg transformacji, to oznacza, że dotychczasowe podejścia, oparte na rozdzieleniu sfery technologicznej, społecznej i komunikacyjnej, przestają być adekwatne.

5.1. Implikacje dla zarządzania organizacjami

W warunkach politransformacji zarządzanie nie może ograniczać się do planowania technologicznego i operacyjnego. Konieczne staje się uwzględnienie dynamiki społecznej oraz środowiska informacyjnego jako elementów współdecydujących o powodzeniu projektów.

Po pierwsze, organizacje powinny odejść od traktowania komunikacji jako funkcji wspierającej i włączyć ją na poziomie strategicznym jako element współkształtujący decyzje. Oznacza to przesunięcie komunikacji z poziomu reakcji na poziom projektowania procesów transformacyjnych.

Po drugie, konieczne jest wzmocnienie mechanizmów decyzyjnych i odpowiedzialności w warunkach niepewności. Jak pokazano wcześniej, jednym z głównych punktów podatności systemów jest rozmycie odpowiedzialności w sytuacjach kryzysowych. W związku z tym organizacje powinny projektować modele zarządzania, które zapewniają jednoznaczność decyzji oraz zdolność do szybkiego reagowania w warunkach presji informacyjnej.

Po trzecie, zarządzanie powinno uwzględniać możliwość nagłych, nieliniowych zmian dynamiki procesów społecznych. Oznacza to konieczność budowania odporności organizacyjnej nie tylko poprzez redundancję technologiczną, lecz również poprzez zdolność do rozpoznawania sygnałów napięć społecznych i informacyjnych.

5.2. Implikacje dla polityk publicznych

W przypadku polityk publicznych szczególnego znaczenia nabiera kwestia legitymizacji decyzji w warunkach spadającego zaufania społecznego i rosnącej polaryzacji.

Dotychczasowe podejścia często zakładały, że dostarczenie rzetelnej informacji oraz przeprowadzenie formalnych konsultacji społecznych jest wystarczające do uzyskania akceptacji dla projektów infrastrukturalnych. W warunkach politransformacji założenie to przestaje być aktualne.

Po pierwsze, procesy konsultacyjne powinny być projektowane jako rzeczywiste mechanizmy współuczestnictwa, a nie jedynie formalne etapy procedur administracyjnych. Brak poczucia wpływu, jak wskazuje literatura, stanowi jeden z głównych czynników oporu społecznego.

Po drugie, polityki publiczne powinny uwzględniać dynamikę środowiska informacyjnego, w tym ryzyko dezinformacji oraz eskalacji konfliktów. Oznacza to konieczność aktywnego zarządzania przestrzenią informacyjną, a nie jedynie reagowania na pojawiające się kryzysy.

Po trzecie, istotne staje się budowanie długoterminowego zaufania do instytucji, które stanowi warunek prowadzenia procesów transformacyjnych w sposób stabilny. W warunkach

jego erozji nawet najlepiej zaprojektowane rozwiązania technologiczne mogą napotykać na opór.

5.3. Implikacje dla modelu edukacji wyższej

Analiza politransformacji wskazuje również na istotne konsekwencje dla systemu kształcenia, w szczególności na poziomie szkolnictwa wyższego.

Współczesne modele edukacyjne w dużej mierze opierają się na specjalizacji i rozdzieleniu dyscyplin, co utrudnia zrozumienie złożonych procesów systemowych. Tymczasem transformacja energetyczna oraz związane z nią konflikty wymagają kompetencji przekraczających granice pojedynczych dziedzin.

Po pierwsze, konieczne staje się rozwijanie kompetencji systemowych, obejmujących zdolność do analizy złożonych zależności między technologią, społeczeństwem i informacją.

Po drugie, istotne jest włączenie do programów kształcenia zagadnień związanych z funkcjonowaniem środowiska informacyjnego, w tym mechanizmów dezinformacji, polaryzacji oraz wpływu mediów społecznościowych na procesy decyzyjne.

Po trzecie, edukacja powinna przygotowywać do działania w warunkach niepewności, a nie jedynie do funkcjonowania w stabilnych, przewidywalnych systemach. Oznacza to potrzebę odejścia od modeli kształcenia opartych wyłącznie na reprodukcji wiedzy na rzecz rozwijania zdolności adaptacyjnych, krytycznego myślenia oraz podejmowania decyzji w warunkach ograniczonej informacji.

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera również integracja nowych technologii, w tym sztucznej inteligencji, nie tylko jako narzędzia, lecz jako elementu zmieniającego sposób tworzenia i przetwarzania wiedzy.

6. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza wskazuje, że transformacja energetyczna nie może być rozumiana wyłącznie jako proces technologiczny i regulacyjny. Coraz wyraźniej ujawnia się jej charakter systemowy, w którym środowisko informacyjne współkształtuje przebieg zmian, wpływając na poziom zaufania, dynamikę konfliktów oraz zdolność do ich przeprowadzenia.

W tym sensie politransformacja stanowi próbę uchwycenia współczesnej specyfiki procesów transformacyjnych, w których informacja nie pełni już roli wtórnej, lecz staje się jednym z czynników decydujących o ich powodzeniu.

Konsekwencją tej zmiany jest potrzeba rozwoju modeli kształcenia, które przygotowują do działania w warunkach złożoności systemowej, łącząc wiedzę technologiczną z rozumieniem procesów społecznych i środowiska informacyjnego.

Bibliografia

[1.] World Economic Forum, *Global Risks Report 2026*, Geneva 2026. https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/ [dostęp: 13.04.2026].

[2.] Kemp R., *Technology and the transition to environmental sustainability: The problem of technological regime shifts*, 1994. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/001632879490071X [dostęp: 13.04.2026].

[3.] Geels F.W., *Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes*, „Research Policy", 2002. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733302000628 [dostęp: 13.04.2026].

[4.] DataReportal, *Digital 2026: Poland*, 2026. https://datareportal.com/reports/digital-2026-poland [dostęp: 13.04.2026].

[5.] IAB Polska, *Raport: Media społecznościowe 2026*, Warszawa 2026. https://www.iab.org.pl/baza-wiedzy/typ-dokumentu/raport/raport-polacy-w-social-mediach/ [dostęp: 13.04.2026].

[6.] NASK, *Dezinformacja w Polsce 2025*, Warszawa 2025. https://www.nask.pl/magazyn/reakcja-platform-spolecznosciowych-na-zgloszenia-w-2025-roku [dostęp: 13.04.2026].

[7.] Wüstenhagen R., Wolsink M., Bürer M.J., *Social acceptance of renewable energy innovation*, „Energy Policy", 2007.

[8.] World Economic Forum, *Global Risks Report 2026*, Geneva 2026.

[9.] Edelman, *Trust Barometer 2026*, Global Report, 2026. https://www.edelman.com/trust/2026/trust-barometer [dostęp: 13.04.2026].

Dane kontaktowe

Aleksandra Dik, a.dik@instytutwspieraniabiznesu.pl

Joanna Kruszewska
ORCID https://orcid.org/0000-0001-6335-1455
GK2; Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania

ZARZĄDZANIE ODPORNOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA W KONTEKŚCIE WSPÓŁCZESNYCH MEGATRENDÓW

Streszczenie: Niniejszy artykuł analizuje koncepcję odporności przedsiębiorstwa definiowanej jako zdolność systemu do proaktywnej transformacji w odpowiedzi na wstrząsy i sytuacje kryzysowe. W pierwszej części opracowania zidentyfikowano i opisano kluczowe megatrendy kształtujące nasze obecne otoczenie biznesowe, takie jak fragmentacja geopolityczna, dominacja gospodarki cyfrowej i światów wirtualnych, rozwój sztucznej inteligencji czy biotechnologii. W drugiej części artykułu wskazano na konkretne mechanizmy budowania odporności. Artykuł dowodzi tezy, że najsilniejszą formą odporności jest zdolność organizacji do samoorganizacji i ewolucji własnej struktury organizacyjnej w odpowiedzi na zmieniające się warunki. Kluczowymi punktami dla zarządów organizacji stają się: wdrożenie pętli sprzężenia zwrotnego w przepływie informacji, zarządzanie zaufaniem interesariuszy oraz systematyczne testowanie skrajnych warunków strategii. Wnioski płynące z opracowania wskazują, że odporna organizacja potrafi przekształcić niepewność w okazję do innowacji oraz zmienić paradygmat liniowego wzrostu na rzecz dynamicznej równowagi w globalnym systemie.

Słowa kluczowe: megatrendy, odporność przedsiębiorstwa, prognozowanie strategiczne, zrównoważony rozwój

ENTERPRISE RESILIENCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF CONTEMPORARY MEGATRENDS

Abstract: This article analyses the concept of organizational resilience, defined as a system's ability to actively adapt in response to shocks and crises. In the first part of the study, the key megatrends shaping our current business environment were identified and described, including geopolitical fragmentation, the dominance of the digital economy and virtual worlds, the development of artificial intelligence, and biotechnology. The second part of the article highlights mechanisms for building resilience. The article argues that the strongest form of resilience is an organization's capacity for self-organization and the evolution of its own organizational structure in reaction to changing conditions. Crucial points for organizational management include implementing feedback loops into information flows, managing stakeholder trust, and systematically stress-testing strategic scenarios in extreme situations. The results show that a resilient organization can turn uncertainty into new opportunities for innovation and shift from a linear growth paradigm to a dynamic equilibrium within the global system.

Keywords: megatrends, organizational resilience, strategic forecasting, sustainable development

1. WSTĘP

Obecnie świat stoi przed licznymi wyzwaniami. Doświadczamy wielu zmian i niepewności[1]. W ostatnich latach tradycyjny porządek międzynarodowy osłabł, zmiany klimatyczne przebiegają szybciej niż się spodziewano, a nowe technologie silnie wpływają na nasze społeczeństwa i gospodarkę. W takiej rzeczywistości tradycyjne metody zarządzania, skupiające się głównie na analizie przeszłości i prostych prognozach, są już niewystarczające. W świecie, w którym zmiany są skomplikowane i wzajemnie powiązane, organizacje powinny działać bardziej elastycznie i szybciej reagować na nowe sytuacje[2].

Według globalnych instytucji megatrendy, takie jak zmiany klimatyczne, rozwój technologii, starzenie się społeczeństw i zmiany demograficzne czy rosnące napięcia geopolityczne i nierówności społeczne, mocno wpływają na gospodarkę[3,4,5]. Te zjawiska działają jak fala, wywołując kolejne, powiązane ze sobą kryzysy. W tak złożonym i dynamicznym otoczeniu jednym z kluczowych wyzwań dla kadry zarządzającej jest wdrożenie nowego podejścia do budowania odporności organizacji[6]. Najnowsze kierunki rozwoju wskazują, że przedsiębiorstwa powinny odchodzić od reaktywnego zarządzania na rzecz proaktywnego wzmacniania odporności. W tym kontekście odporność nie oznacza już tylko przetrwania kryzysu i powrotu do wcześniejszego stanu. Chodzi raczej o zdolność do rozwoju i zmiany, czyli umiejętność wykorzystania trudnych sytuacji jako impulsu do dalszego wzmacniania organizacji. Osiągnięcie tego celu wymaga rozważenia podejścia opartego na prognozowaniu strategicznym, które umożliwia przygotowanie się na różnorodne, także mniej przewidywalne, scenariusze przyszłości[7].

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie sposobów, w jakich przedsiębiorstwo może wykorzystać niepewność jako szansę na innowacje oraz budować zdolność do samodzielnego dostosowywania się w warunkach ciągłych zmian.

2. Megatrendy

W literaturze przedmiotu megatrendy są definiowane jako długookresowe, głębokie zmiany o charakterze społecznym, gospodarczym, politycznym i technologicznym, które kształtują się stopniowo, lecz po ujawnieniu wywierają istotny wpływ na funkcjonowanie świata przez

---

[1] World Economic Forum, *The Global Risks Report 2026. 21st Edition. Insight report*, World Economic Forum 2026, https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/. [dostęp: 08.02.2026].

[2] R. Kurzweil, „The Law of Accelerating Returns", The Kurzweil Library, Kurzweil Network 2001, http://www.kurzweilai.net. [dostęp: 08.02.2026].

[3] PwC (PricewaterhouseCoopers), *Megatrends: Five global shifts reshaping the world we live in* PwC 2025, https://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends.html. [dostęp: 09.02.2026].

[4] European Commission, *Foresight Report 2025: Resilience 2.0 : Empowering the EU to Thrive amid Turbulence and Uncertainty.*, KA-01-25-015-EN-N Publications Office of the European Union 2025, https://doi.org/10.2792/6378524.

[5] OECD, *Global Scenarios 2035: Exploring Implications for the Future of Global Collaboration and the OECD* OECD Publishing 2021, https://doi.org/10.1787/df7ebc33-en.

[6] European Commission, *Foresight Report 2025*.

[7] OECD, *Strategic Foresight Toolkit for Resilient Public Policy: A Comprehensive Foresight Methodology to Support Sustainable and Future-Ready Public Policy* OECD Publishing 2025, https://doi.org/10.1787/bcdd9304-en.

wiele lat, a nawet dekad. Termin ten ewoluował wraz z rozwojem badań nad przyszłością. Początkowo megatrendy określano jako „duże zmiany społeczne, gospodarcze, polityczne i technologiczne, które formują się powoli, a gdy już zaistnieją, wpływają na nas przez pewien czas od siedmiu do dziesięciu lat lub dłużej[8]". W późniejszych ujęciach podkreślano ich dynamiczny charakter, wskazując na „stopniowe, lecz potencjalnie gwałtowne trajektorie zmian", które po ujawnieniu mogą prowadzić do głębokiej transformacji organizacji i społeczeństw[9]. Obecnie przyjmuje się bardziej ujednoliconą definicję, zgodnie z którą megatrend stanowi istotny czynnik zmian o charakterze transformacyjnym, oddziałujący na jednostki, organizacje i społeczeństwa[10]. Megatrendy rozwijają się zazwyczaj w długim horyzoncie czasowym oraz powstają na styku wielu obszarów, takich jak polityka, środowisko, społeczeństwo, technologia, prawo czy gospodarka.

W literaturze zwraca się uwagę na kilka ważnych cech megatrendów. Po pierwsze są one wielodyscyplinarne i obejmują różne obszary życia społecznego i gospodarczego. Po drugie, inicjują i przyspieszają zmiany. Po trzecie, mają szeroki, często globalny zasięg. Kolejną cechą jest to, że rozwijają się przez długi czas i oddziałują przez dekady. Wreszcie są ukierunkowane na przyszłość i pomagają w prognozowaniu strategicznym[11].

Warto dodać, że megatrendy odróżniają się od zwykłych trendów przede wszystkim skalą i trwałością oddziaływania. Podczas gdy trendy mają często charakter krótkookresowy i ograniczony zakres, megatrendy wywierają głęboki oraz długotrwały wpływ na funkcjonowanie całych społeczeństw i gospodarek[12].

W poniższych tabelach zestawiono kluczowe megatrendy wskazywane przez główne instytucje badawcze (tabela 1), wraz z informacją nt. liczby megatrendów wskazywanych przez tę instytucję oraz pokazano trendy powtarzające się (tabela 2). Analiza porównawcza pozwoliła wyodrębnić obszary, w których badane źródła wykazują największą zgodność.

---

[8] J. Naisbitt i P. Aburdene, *Megatrends 2000: ten new directions for the 1990's*, William Morrow & Company 1990).

[9] S. Hajkowicz, *Global Megatrends: Seven Patterns of Change Shaping Our Future*, CSIRO Publishing 2015, https://doi.org/10.1201/9781315364438.

[10] C.K. Naughtin et al., *Forty years in the making: A systematic review of the megatrends literature*, „Futures" 2024, 157: 103329, https://doi.org/10.1016/j.futures.2024.103329.

[11] Tamże

[12] Tamże.

Tabela 1. Zestawienie megatrendów

Źródło [1-8]	#	**Kluczowe Megatrendy / Obszary**
1. PricewaterhouseCoopers (Megatrends)[13]	5	zmiany klimatu, przełom technologiczny, przesunięcia demograficzne, fragmentacja świata, niestabilność społeczna.
2. Komisja Europejska (Strategic Foresight Report 2025)[14]	7	zmieniający się ład globalny, zmieniający się paradygmat bezpieczeństwa, przyspieszające zmiany klimatu, przyspieszająca zmiana technologiczna, rosnące dysproporcje demograficzne, pogłębiające się nierówności, zagrożenia dla demokracji.
3. Komisja Europejska (Megatrends Hub)[15]	14	nierówności, migracje, niedobór zasobów, nowe systemy rządzenia, urbanizacja, demografia, klimat, edukacja, charakter pracy, technologia/hiperłączność, konsumpcjonizm, zdrowie, wpływ wschodu i południa, bezpieczeństwo.
4. World Economic Forum (The Global Risks Report 2026)[16]	4	przyspieszenie technologiczne, zmiany geostrategiczne, zmiany klimatu, rozwarstwienie demograficzne świata
5. McKinsey & Company (Big Arenas of Competition)[17]	4	kontynuacja digitalizacji, innowacje w świecie fizycznym, globalna transformacja energetyczna, rosnący i coraz bardziej zamożny świat.
6. OECD (Strategic Foresight Toolkit)[18]	25	podzielone na 6 domen: środowiskowa, społeczna, technologiczna, gospodarcza, zielone technologie, geopolityka.
7. The Millennium Project (State of the Future 20.0)[19]	15	zrównoważony rozwój, czysta woda, populacja i zasoby, demokratyzacja, foresight globalny, konwergencja IT, przepaść bogaci-biedni, zdrowie, edukacja, pokój i konflikty, status kobiet, przestępczość zorganizowana, energia, nauka i technologia, etyka globalna.
8. John Naisbitt Megatrends 2000[20]	10	społeczeństwo informacyjne, technologia vs wymiar ludzki, gospodarka światowa, decentralizacja, samopomoc, demokracja partycypacyjna, sieci, koncepcja od "albo-albo" do wielu opcji.

Źródło: Opracowanie własne

[13] PwC (PricewaterhouseCoopers), *Megatrends: Five global shifts reshaping the world we live in*.

[14] European Commission, *Foresight Report 2025*.

[15] European Commission's Competence Centre on Foresight, „Megatrends Hub", Knowledge4Policy, 2022, https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/tool/megatrends-hub_en.

[16] Worls Economic Forum, *The Global Risks Report 2026. 21st Edition. Insight report*.

[17] C. Bradley et al., *The next Big Arenas of Competition*, McKinsey Global Institute 2024, https://www.mckinsey.com/mgi.

[18] OECD, *Foresight Toolkit for Resilient Public Policy*.

[19] The Millennium Project, *State of the Future 20.0* (The Millennium Project, 2024), ttp://www.millennium-project.org.

[20] Naisbitt i Aburdene, *Megatrends 2000.*

Tabela 2. Zestawienie megatrendów

MEGATREND	**Źródła literaturowe. Numeracja zgodna z tabelą 1**							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Transformacja technologiczna, cyfryzacja, AI	X	X	X	X	X	X	X	X
Zmiany demograficzne, starzenie	X	X	X	X	X	X	X	
Zmiany klimatu, środowisko	X	X	X	X	X	X	X	
Geopolityka, ład globalny	X	X	X	X		X	X	X
Globalizacja, gospodarka światowa	X				X	X	X	X
Nierówności społeczne	X	X	X			X	X	
Systemy rządzenia, demokracja		X	X			X	X	X
Bezpieczeństwo, konflikty		X	X	X		X	X	
Edukacja			X			X	X	
Zdrowie			X			X	X	
Energia, transformacja energetyczna					X	X	X	
Rynek pracy, przyszłość pracy			X			X		
Migracje			X			X		
Urbanizacja			X			X		

Źródło: Opracowanie własne

Analiza powyższych źródeł pozwoliła na wyodrębnienie pięciu fundamentalnych osi zmian, które są wspólne dla niemal wszystkich badanych instytucji i stanowią największe wyzwanie dla odporności przedsiębiorstw.

1. Klimat i środowisko – instytucje są zgodne, że zmiany klimatyczne przekroczyły już punkty krytyczne. Dla przedsiębiorstw oznacza to konieczność dekarbonizacji oraz przygotowania się na niedobory zasobów i przerwy w łańcuchach dostaw spowodowane ekstremalnymi zjawiskami pogodowymi.

2. Przełom technologiczny i digitalizacja – dominującą siłą jest wykładniczy rozwój sztucznej inteligencji (w tym generatywnej AI), robotyki i biotechnologii. McKinsey wskazuje na powstawanie nowych „aren konkurencji"[21], w których technologia całkowicie redefiniuje modele biznesowe.
3. Fragmentacja geopolityczna – następuje odwrót od globalizacji na rzecz świata wielobiegunowego. Organizacje muszą zarządzać ryzykiem w środowisku, gdzie handel, finanse i technologia są wykorzystywane jako narzędzia rywalizacji mocarstw.
4. Demografia i migracje – starzenie się społeczeństw na Zachodzie przy jednoczesnym wzroście populacji w innych regionach, takich jak Afryka czy Indie, generuje globalne niedobory talentów i zwiększa presję migracyjną.
5. Polaryzacja społeczna i erozja zaufania – narastające nierówności i dezinformacja prowadzą do niestabilności społecznej, co zagraża ciągłości działalności biznesowej i utrudnia budowanie spójnych strategii opartych na zaufaniu interesariuszy.

Z perspektywy zarządzania odpornością megatrendy te nie powinny być traktowane jako oddzielne zjawiska, lecz jako wzajemnie na siebie oddziałujące siły, które przyspieszają tempo zmian. Odporność przedsiębiorstw w tym kontekście to zdolność do absorpcji wstrząsów i proaktywnej transformacji modelu biznesowego w odpowiedzi na te strukturalne zmiany[22].

2. Odporność organizacji

Wspomniana wcześniej koncepcja odporności przedsiębiorstwa, określana przez Komisję Europejską jako „Odporność 2.0" (*ang, Resilience 2.0*), to nowoczesne podejście do budowania odporności Unii Europejskiej wobec rosnącej globalnej niepewności. Łączy w sobie konieczność absorbowania kryzysów i utrzymania status quo oraz wzmacnia zdolność systemu do transformacji i „odbicia się do przodu" w sposób zrównoważony, sprawiedliwy i demokratyczny[23]. To podejście zakłada przejście od działań reaktywnych do proaktywnych strategii, opartych na systematycznym wykorzystaniu prognozowania strategicznego. Odporność 2.0 wymaga od organizacji i państw analizy znanych ryzyk, ale także aktywnego poszukiwania przyszłych szans i rozważania trudnych do przewidzenia scenariuszy[24]. Celem jest umożliwienie systemowi sprawnej adaptacji i ewolucji struktur w odpowiedzi na dynamiczne zmiany oraz globalne megatrendy.

Komisja Europejska wyznaczyła osiem kluczowych obszarów działań, obejmujących między innymi wzmacnianie bezpieczeństwa, wspieranie dobrobytu, reorganizację edukacji oraz dbanie o sprawiedliwość międzypokoleniową. Odporność staje się dzięki temu nie tylko mechanizmem obronnym, ale także kluczową przewagą strategiczną w złożonej rzeczywistości geopolitycznej[25].

Obecnie przedsiębiorstwa działają w otoczeniu silnie oddziałujących megatrendów, które kształtują gospodarkę, społeczeństwo oraz bezpieczeństwo. Zjawiska takie, jak fragmentacja

[21] Bradley et al., *The next Big Arenas of Competition*.

[22] European Commission, *Foresight Report 2025*.

[23] Tamże.

[24] Tamże.

[25] Tamże.

geopolityczna (w odróżnieniu od znanej nam już globalizacji), erozja ładu światowego opartego na znanych nam od lat zasadach, potrójny kryzys planetarny (obejmujący zmiany klimatu, zanieczyszczenie środowiska oraz utratę bioróżnorodności) oraz przełom technologiczny w zakresie sztucznej inteligencji (AI)[26], wymuszają przejście od reaktywnego zarządzania kryzysowego do strategii proaktywnych. Zgodnie z raportami McKinsey[27] rozwój AI może stworzyć nowe obszary konkurencyjności przedsiębiorstw o wartości kilkudziesięciu miliardów dolarów, a jednocześnie prowadzić do masowego bezrobocia wśród pracowników umysłowych[28]. W literaturze rezygnacja z postępu w zakresie AI określana jest jako „ekonomiczne samobójstwo" dla firm i narodów[29]. Współczesna cywilizacja charakteryzuje się tak dużą złożonością, że zarządzanie nią bez wsparcia AI staje się niemożliwe. Sztuczna inteligencja jest niezbędna do rozwiązywania globalnych wyzwań, takich jak optymalizacja sieci energetycznych, monitorowanie emisji oraz przyspieszanie odkryć naukowych w dziedzinie biologii i medycyny. AI nie tylko wspomaga, ale także samodzielnie realizuje złożone zadania, zarządza przepływami pracy oraz optymalizuje łańcuchy dostaw w czasie rzeczywistym[30].

Raporty PwC[31] i McKinsey[32] wskazują, że organizacje są zagrożone rynkową porażką, jeśli nie przeprowadzą transformacji cyfrowej opartej na sztucznej inteligencji. Przedsiębiorstwa, które nie wykorzystają AI do zwiększenia tempa operacyjnego oraz wdrożenia nowych modeli biznesowych, mogą stać się nieistotne dla interesariuszy i utracić klientów na rzecz bardziej elastycznych konkurentów[33].

W tym kontekście koncepcja „Odporności 2.0" w przedsiębiorstwach odnosi się do zdolności systemu do szybkiej adaptacji, a następnie do transformacji całej organizacji. Przygotowanie się na te zmiany wymaga proaktywnego wykorzystania prognozowania strategicznego, testowania modeli biznesowych w warunkach skrajnej niepewności oraz poszukiwania alternatywnych scenariuszy przyszłości. Z perspektywy praktycznych wdrożeń kluczowe działania obejmują budowanie gospodarki o obiegu zamkniętym[34], co minimalizuje ryzyko związane z niedoborem zasobów i presją środowiskową; inwestowanie w zaufanie jako aktywo strategiczne, umożliwiające budowanie trwałych relacji z klientami, pracownikami i innymi interesariuszami[35]; oraz wykorzystanie punktów dźwigni zgodnie z koncepcją Donelli Meadows[36], która zakłada, że w każdym złożonym systemie, takim jak przedsiębiorstwo, miasto czy ekosystem, istnieją miejsca, w których niewielka zmiana może wywołać znaczące skutki dla ca-

---

[26] PwC (PricewaterhouseCoopers), *Megatrends: Five global shifts reshaping the world we live in*.

[27] Bradley et al., *The next Big Arenas of Competition*.

[28] European Commission, *Foresight Report 2025*.

[29] Ray, „The Law of Accelerating Returns".

[30] European Commission, *Foresight Report 2025*.

[31] PwC (PricewaterhouseCoopers), *Megatrends: Five global shifts reshaping the world we live in*.

[32] Bradley et al., *The next Big Arenas of Competition*.

[33] PwC (PricewaterhouseCoopers), *Megatrends: Five global shifts reshaping the world we live in*.

[34] OECD, *Global Scenarios 2035*; OECD, *Foresight Toolkit for Resilient Public Policy*.

[35] European Commission, *Foresight Report 2025*.

[36] D. Meadows, *Leverage Points: Places to Intervene in a System* (The Donella Meadows Project / Sustainability Institute, 1999), https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/.

łego systemu. Działania te obejmują zmianę celów organizacji, zmianę paradygmatów zarządzania, czyli przekształcenie założeń i przekonań, z których wynikają cele i zasady działania organizacji, aż po uświadomienie sobie, że żaden model zarządzania nie jest jedyny ani ostateczny. Zdolność systemu do głębokiej samoorganizacji i ewolucji własnych struktur jest uznawana za najsilniejszą formę odporności, umożliwiającą przetrwanie zmiany i twórczą transformację[37]. Istotne jest także przejście od reaktywnego naprawiania szkód do proaktywnej transformacji struktury i celów organizacji, co oznacza umiejętność wykorzystywania zmian i kryzysów do tworzenia nowych szans oraz budowania przewagi strategicznej.

W praktyce oznacza to, że model biernego oczekiwania zostaje zastąpiony zdolnością do elastycznej transformacji, która umożliwia organizacjom skuteczne dostosowanie się do dynamicznego i nieprzewidywalnego otoczenia biznesowego[38].

4. Podsumowanie

Obecne otoczenie społeczno-gospodarcze charakteryzuje się rosnącą złożonością oraz nasileniem współwystępujących zjawisk o charakterze globalnym, takich jak zmiany globalnego ładu, przyspieszające zmiany klimatu oraz nakładające się wyzwania geopolityczne, technologiczne i społeczne, które znacząco zwiększają poziom niepewności[39]. Megatrendy, czyli długookresowe i wielowymiarowe siły zmian, o których mowa, oddziałują dziś z większą intensywnością ze względu na ich wzajemne przenikanie się. Tempo transformacji gospodarczej i społecznej przyspiesza. W odpowiedzi na te procesy rozwijana jest koncepcja Odporności 2.0, która na nowo definiuje odporność tym razem jako zdolność do proaktywnej adaptacji i transformacji, a nie jedynie biernego przetrwania kryzysów. Kluczową rolę w tym podejściu odgrywa prognozowanie strategiczne, umożliwiające identyfikację zarówno ryzyk, jak i przyszłych szans w warunkach skrajnej niepewności. Jednocześnie sztuczna inteligencja oraz rozwój technologii cyfrowych stają się fundamentalnymi czynnikami transformacyjnymi, warunkującymi zdolność organizacji do utrzymania konkurencyjności.

Budowanie odporności przedsiębiorstwa wymaga także wykorzystania tzw. punktów dźwigni w systemach organizacyjnych, czyli zmiany głębokich założeń i paradygmatów zarządzania w odróżnieniu od jedynie korekty bieżących działań. W warunkach postępującej fragmentacji globalnej oraz rosnącej polaryzacji społecznej szczególnego znaczenia nabiera również inwestowanie w kapitał społeczny i zaufanie[40]. Ostatecznie w obliczu rosnącej złożoności i nieprzewidywalności, elastyczność i zdolność do szybkiego dostosowania się stają się kluczową przewagą strategiczną organizacji i całych gospodarek.

---

[37] D. Meadows et al., *The Limits to Growth: A Report for The Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*, Universe Books 1972, https://www.clubofrome.org/publication/the-limits-to-growth/.

[38] PwC (PricewaterhouseCoopers), *Megatrends: Five global shifts reshaping the world we live in*.

[39] Tamże.

[40] OECD, *Foresight Toolkit for Resilient Public Policy*.

Bibliografia

1. Bradley, C., Chui M., Russell K., et al. *The next Big Arenas of Competition*. McKinsey Global Institute 2024. https://www.mckinsey.com/mgi.
2. European Commission. Foresight Report 2025: Resilience 2.0 : Empowering the EU to Thrive amid Turbulence and Uncertainty. KA-01-25-015-EN-N. Publications Office of the European Union, 2025, https://doi.org/10.2792/6378524.
3. European Commission's Competence Centre on Foresight. „Megatrends Hub". Knowledge4Policy, 2022, https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/tool/megatrends-hub_en.
4. Hajkowicz, S. *Global Megatrends: Seven Patterns of Change Shaping Our Future*. CSIRO Publishing 2015. https://doi.org/10.1201/9781315364438.
5. Meadows, D. *Leverage Points: Places to Intervene in a System*. The Donella Meadows Project / Sustainability Institute, 1999. https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/.
6. Meadows, D., Meadows D., Randers J., i Behrens W. III. *The Limits to Growth: A Report for The Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. Universe Books 1972. https://www.clubofrome.org/publication/the-limits-to-growth/.
7. Naisbitt, J., i Aburdene P. *Megatrends 2000: ten new directions for the 1990's*. William Morrow & Company 1990.
8. Naughtin, C.K., Schleiger E., Bratanova A., Terhorst A., i Hajkowicz S., *Forty years in the making: A systematic review of the megatrends literature*. „Futures" 2024, 157: 103329. https://doi.org/10.1016/j.futures.2024.103329.
9. OECD. Global Scenarios 2035: Exploring Implications for the Future of Global Collaboration and the OECD, OECD Publishing 2021. https://doi.org/10.1787/df7ebc33-en.
10. OECD. Strategic Foresight Toolkit for Resilient Public Policy: A Comprehensive Foresight Methodology to Support Sustainable and Future-Ready Public Policy, OECD Publishing 2025. https://doi.org/10.1787/bcdd9304-en.
11. PwC (PricewaterhouseCoopers). Megatrends: Five global shifts reshaping the world we live in. PwC 2025. https://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends.html.
12. Ray, Kurzweil. „The Law of Accelerating Returns". The Kurzweil Library, Kurzweil Network 2001. http://www.kurzweilai.net.
13. The Millennium Project. State of the Future 20.0. The Millennium Project 2024. http://www.millennium-project.org.
14. Wordl Economic Forum. The Global Risks Report 2026. 21st Edition. Insight report, Wordl Economic Forum 2026.

Dane kontaktowe

Joanna Kruszewska, jkruszewska@polsl.pl

Mariusz Twardawa
Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu
Wiktoria Kalus
ORCID https://orcid.org/0000-0003-2444-2463
Akademia Nauk Stosowanych w Raciborzu

BEZPIECZEŃSTWO I ODPORNOŚĆ ORGANIZACJI W DOBIE TRANSFORMACJI ENERGETYCZNEJ – WYZWANIA KOMPETENCYJNE

Streszczenie: Artykuł podejmuje problem bezpieczeństwa i odporności organizacji w warunkach transformacji energetycznej, ze szczególnym uwzględnieniem wyzwań kompetencyjnych oraz współpracy instytucjonalnej. Transformacja energetyczna, jako proces systemowy, wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw poprzez zmiany technologiczne i organizacyjne, zwiększając znaczenie odporności organizacyjnej. W opracowaniu przedstawiono wielowymiarowe ujęcie odporności obejmujące aspekty energetyczne, cyfrowe, organizacyjne i geopolityczne. Szczególną uwagę zwrócono na narastającą lukę kompetencyjną oraz rolę edukacji i współpracy pomiędzy uczelniami, przedsiębiorstwami i administracją publiczną w budowaniu zdolności adaptacyjnych organizacji.

Słowa kluczowe: transformacja energetyczna, odporność organizacyjna, bezpieczeństwo organizacji, ESG, rozwój regionalny

ORGANIZATIONAL SECURITY AND RESILIENCE IN THE ERA OF ENERGY TRANSITION – COMPETENCY CHALLENGES IN THE CONTEXT OF REGIONAL DEVELOPMENT

Abstract: This article addresses the issue of organizational security and resilience in the context of the energy transition, with particular emphasis on competency challenges and institutional cooperation. The energy transition, understood as a systemic process, significantly affects organizational functioning through technological and organizational changes, increasing the importance of resilience. The paper presents a multidimensional approach to resilience, including energy, digital, organizational, and geopolitical dimensions. Particular attention is given to the growing competency gap and the role of education systems and cooperation between universities, enterprises, and public administration in building adaptive capacity.

Keywords: energy transition, organizational resilience, organizational security, ESG, regional development

Wstęp

Transformacja energetyczna stanowi jeden z najważniejszych procesów kształtujących współczesną gospodarkę oraz systemy społeczne. Jej głównym celem jest stopniowe odchodzenie od wysokoemisyjnych źródeł energii na rzecz technologii niskoemisyjnych, odnawialnych oraz efektywnych energetycznie. Współcześnie proces ten nie ogranicza się wyłącznie do wdrażania nowych technologii energetycznych, lecz obejmuje szerokie spektrum zmian o charakterze gospodarczym, organizacyjnym i społecznym. Coraz częściej wskazuje się, że

transformacja energetyczna powinna być postrzegana jako zjawisko systemowe, oddziałujące na bezpieczeństwo państwa, przedsiębiorstw oraz regionów gospodarczych.

W ostatnich latach znaczenie energii jako czynnika determinującego stabilność gospodarczą uległo istotnemu wzmocnieniu. W warunkach nasilających się napięć geopolitycznych oraz rosnącej zmienności rynków surowcowych dostęp do stabilnych źródeł energii stał się jednym z podstawowych aspektów bezpieczeństwa ekonomicznego. Jednocześnie przedsiębiorstwa funkcjonują w środowisku rosnących wymagań regulacyjnych związanych z realizacją polityk klimatycznych oraz wdrażaniem standardów środowiskowych, społecznych i zarządczych. W szczególności analiza śladu węglowego w całym cyklu życia produktu (w tym emisji pośrednich) przestaje być wyłącznie elementem raportowania, stając się narzędziem zarządzania strategicznego i operacyjnego.

Ważnym aspektem transformacji energetycznej jest zmiana modelu funkcjonowania przedsiębiorstw. Nowoczesne organizacje przemysłowe coraz częściej odchodzą od roli biernych odbiorców energii, stając się aktywnymi uczestnikami systemu energetycznego. Obejmuje to inwestycje w odnawialne źródła energii, systemy magazynowania energii, rozwiązania z zakresu inteligentnych sieci energetycznych oraz elektryfikację procesów technologicznych. W konsekwencji bezpieczeństwo energetyczne organizacji zaczyna być postrzegane jako element szeroko rozumianej odporności organizacyjnej, obejmującej również obszary cyfrowe, organizacyjne i geopolityczne.

W warunkach polskiej gospodarki zagadnienia bezpieczeństwa i odporności organizacji nabierają szczególnego znaczenia, zwłaszcza w regionach o silnych tradycjach przemysłowych. Regiony takie jak Śląsk stoją przed koniecznością jednoczesnego wdrażania technologii niskoemisyjnych, zapewnienia stabilności produkcji oraz przygotowania kadr zdolnych do obsługi nowych systemów technologicznych. Kierunki tych zmian wyznaczają zarówno dokumenty krajowe, takie jak Polityka energetyczna Polski do 2040 r., Krajowy plan w dziedzinie energii i klimatu[1] czy Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności[2], jak i instrumenty finansowe oraz strategie regionalne[3].

1. Transformacja energetyczna jako kontekst bezpieczeństwa organizacji

Transformacja energetyczna stanowi jeden z najważniejszych procesów redefiniujących współczesne modele funkcjonowania gospodarek oraz organizacji przemysłowych. W literaturze przedmiotu proces ten definiowany jest jako długofalowa zmiana struktury wytwarzania i wykorzystania energii, polegająca na przechodzeniu od systemów opartych na paliwach kopalnych do systemów niskoemisyjnych, wykorzystujących odnawialne źródła energii oraz technologie zwiększające efektywność energetyczną. W praktyce jednak transformacja energetyczna obejmuje znacznie szerszy zakres zmian niż tylko wdrażanie nowych technologii.

Współczesne ujęcia transformacji energetycznej wskazują na jej systemowy charakter, obejmujący jednocześnie zmiany technologiczne, organizacyjne, ekonomiczne i społeczne. Rozwój odnawialnych źródeł energii stanowi jedynie jeden z elementów znacznie bardziej

[1] Ministerstwo Klimatu i Środowiska, *Krajowy plan w dziedzinie energii i klimatu do 2030 r.*

[2] Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności.*

[3] Ministerstwo Klimatu i Środowiska, *Krajowy plan w dziedzinie energii i klimatu do 2030 r.*

złożonego procesu, w którym istotną rolę odgrywają systemy magazynowania energii, inteligentne sieci energetyczne, cyfryzacja infrastruktury energetycznej czy elektryfikacja procesów przemysłowych. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają magazyny ciepła, wskazywane przez Instytut Energetyki Odnawialnej jako ważny element zwiększania elastyczności systemu energetycznego oraz bezpieczeństwa energetycznego w warunkach rosnącego udziału OZE[4].

Istotnym zjawiskiem towarzyszącym transformacji energetycznej jest paradoks transformacji. Z jednej strony organizacje i państwa stoją przed koniecznością ograniczania emisji gazów cieplarnianych oraz przeciwdziałania zmianom klimatu. Z drugiej strony proces transformacji odbywa się w warunkach krótkoterminowych napięć gospodarczych, rosnących kosztów energii oraz niepewności regulacyjnej. Powoduje to, że decyzje inwestycyjne w zakresie modernizacji energetycznej są często odkładane mimo ich strategicznego znaczenia.

Znaczenie transformacji energetycznej należy analizować również w kontekście zmian zachodzących w środowisku międzynarodowym. W ostatnich latach obserwuje się wyraźne nasilenie rywalizacji geoekonomicznej, w której dostęp do surowców energetycznych oraz technologii energetycznych odgrywa kluczową rolę. W warunkach nasilających się napięć geopolitycznych szczególnego znaczenia nabiera dywersyfikacja źródeł energii oraz budowanie niezależności energetycznej. Dotyczy to zarówno państw, jak i przedsiębiorstw, które coraz częściej podejmują działania mające na celu ograniczenie ryzyka przerw w dostawach energii.

Istotnym kierunkiem zmian jest także elektryfikacja procesów przemysłowych. Jak wskazuje IEO, elektryfikacja gospodarki należy do kluczowych filarów transformacji energetycznej w Polsce, ponieważ umożliwia ograniczenie emisji, poprawę efektywności energetycznej oraz zwiększenie możliwości integracji z odnawialnymi źródłami energii[5]. Kierunki te są spójne z założeniami PEP2040, która jako cel główny wskazuje bezpieczeństwo energetyczne przy zapewnieniu konkurencyjności gospodarki, efektywności energetycznej i zmniejszenia oddziaływania sektora energii na środowisko[6].

Jednym z najbardziej widocznych efektów transformacji energetycznej jest zmiana roli przedsiębiorstw w systemie energetycznym. Tradycyjny model funkcjonowania zakładów przemysłowych zakładał bierne korzystanie z energii dostarczanej przez zewnętrznych dostawców. Współcześnie model ten ulega stopniowej transformacji w kierunku aktywnego zarządzania energią oraz uczestnictwa w rynku energetycznym. Organizacje przemysłowe coraz częściej inwestują we własne źródła energii odnawialnej, technologie magazynowania energii oraz systemy zarządzania popytem na energię, co zwiększa poziom autonomii energetycznej oraz odporność na zakłócenia zewnętrzne.

---

[4] Instytut Energetyki Odnawialnej, *Magazyny ciepła jako element transformacji energetycznej i bezpieczeństwa energetycznego w Polsce*, Warszawa 2023.

[5] Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Program Fundusze Europejskie na Infrastrukturę*, Klimat, Środowisko 2021-2027 (FEnIKS).

[6] Instytut Energetyki Odnawialnej, *Elektryfikacja gospodarki jako kluczowy element transformacji energetycznej w Polsce*, Warszawa 2022.

2. Odporność organizacyjna w warunkach transformacji energetycznej

Transformacja energetyczna, jako proces o charakterze systemowym, wymusza na organizacjach konieczność redefinicji podejścia do bezpieczeństwa funkcjonowania. Współczesne przedsiębiorstwa działają w środowisku wysokiej zmienności technologicznej, ekonomicznej oraz geopolitycznej, co powoduje, że tradycyjne modele zarządzania ryzykiem okazują się niewystarczające. Coraz częściej wskazuje się na konieczność budowania odporności organizacyjnej, rozumianej jako zdolność organizacji do przewidywania zagrożeń, adaptacji do zmieniających się warunków oraz utrzymania ciągłości działania mimo występowania zakłóceń.

W kontekście transformacji energetycznej odporność organizacyjna nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ energia stanowi jeden z podstawowych zasobów warunkujących funkcjonowanie systemów produkcyjnych oraz usługowych. Zakłócenia w dostawach energii, wzrost kosztów operacyjnych czy niestabilność regulacyjna mogą prowadzić do poważnych konsekwencji finansowych oraz utraty konkurencyjności przedsiębiorstw. Z tego względu współczesne organizacje coraz częściej budują wielowymiarowe modele odporności, obejmujące nie tylko aspekty techniczne, lecz również organizacyjne, cyfrowe oraz geopolityczne.

Odporność organizacyjna w warunkach transformacji energetycznej oznacza zdolność przedsiębiorstwa do funkcjonowania w środowisku dynamicznych zmian technologicznych i regulacyjnych przy jednoczesnym zachowaniu stabilności procesów produkcyjnych oraz bezpieczeństwa zasobów. W ujęciu praktycznym oznacza to zdolność organizacji do szybkiego reagowania na zakłócenia oraz wykorzystywania pojawiających się szans rozwojowych.

W analizach współczesnych modeli odporności organizacyjnej coraz częściej wskazuje się na model czterech filarów odporności:

1. Filar energetyczny obejmuje zdolność przedsiębiorstwa do zapewnienia stabilnych dostaw energii oraz ograniczenia ryzyka związanego z wahaniami cen energii i dostępności surowców. Budowanie odporności energetycznej opiera się przede wszystkim na dywersyfikacji źródeł energii, zwiększaniu poziomu niezależności energetycznej oraz wdrażaniu systemów magazynowania energii. W tym obszarze magazyny ciepła należy traktować jako rozwiązania nie tylko techniczne, lecz także strategiczne, wspierające ciągłość działania i elastyczność przedsiębiorstw[7].
2. Filar cyfrowy wynika z rosnącej cyfryzacji procesów produkcyjnych i energetycznych. Rozwój systemów automatyki przemysłowej, Internetu Rzeczy oraz narzędzi analitycznych zwiększa efektywność działania przedsiębiorstw, ale jednocześnie zwiększa ich podatność na zagrożenia cybernetyczne. W rezultacie bezpieczeństwo systemów informatycznych oraz ochrona infrastruktury krytycznej stają się integralną częścią strategii zarządzania organizacją.
3. Filar organizacyjny odnosi się do struktury zarządzania oraz zdolności organizacji do szybkiego podejmowania decyzji. Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej wdrażają elastyczne modele zarządzania, oparte na płaskich strukturach organizacyjnych oraz pracy

[7] Tamże.

zespołowej. Takie podejście umożliwia szybsze reagowanie na zmiany otoczenia oraz skuteczniejsze wdrażanie nowych technologii.

4. Filar geopolityczny związany jest z funkcjonowaniem przedsiębiorstw w złożonych łańcuchach dostaw. Nasilające się napięcia międzynarodowe oraz rosnąca niestabilność rynków surowcowych powodują konieczność dywersyfikacji dostawców oraz rozwijania regionalnych łańcuchów dostaw. Coraz częściej stosowaną strategią staje się regionalizacja produkcji, pozwalająca ograniczyć ryzyko związane z przerwami w dostawach i zwiększyć kontrolę nad procesami logistycznymi.

Tabela 1. Wymiary odporności organizacyjnej w warunkach transformacji energetycznej

Filar odporności	**Charakterystyka**	**Znaczenie dla bezpieczeństwa organizacji**
Odporność energetyczna	Dywersyfikacja źródeł energii, rozwój odnawialnych źródeł energii, wdrażanie systemów magazynowania energii oraz monitorowanie zużycia energii.	Zapewnienie ciągłości działania organizacji oraz ograniczenie ryzyka związanego z wahaniami cen energii i przerwami w dostawach.
Odporność cyfrowa	Rozwój systemów automatyki, Internetu Rzeczy (IoT), analizy danych oraz zabezpieczenie infrastruktury informatycznej	Ochrona systemów technologicznych przed zagrożeniami cybernetycznymi oraz zapewnienie stabilności procesów produkcyjnych.
Odporność organizacyjna	Elastyczne struktury zarządzania, płaskie modele organizacyjne, szybkie procesy decyzyjne oraz zdolność adaptacji do zmian.	Umożliwienie szybkiego reagowania na zmiany otoczenia oraz efektywne wdrażanie nowych technologii.
Odporność geopolityczna	Dywersyfikacja łańcuchów dostaw, regionalizacja produkcji (*nearshoring*) oraz rozwój lokalnych relacji gospodarczych.	Ograniczenie ryzyka przerw w dostawach surowców i komponentów oraz zwiększenie stabilności funkcjonowania organizacji.

Kompleksowe podejście do budowania odporności organizacyjnej wymaga integracji wszystkich wskazanych filarów oraz ich dostosowania do specyfiki branży i regionu działalności przedsiębiorstwa. W warunkach transformacji energetycznej odporność organizacyjna staje się jednym z kluczowych czynników determinujących bezpieczeństwo funkcjonowania organizacji oraz ich zdolność do długoterminowego rozwoju.

3. Wyzwania kompetencyjne w transformacji energetycznej

Jednym z kluczowych wyzwań towarzyszących transformacji energetycznej jest narastająca luka kompetencyjna rozumiana jako niedopasowanie pomiędzy wymaganiami współczesnego rynku pracy a dostępnymi kwalifikacjami pracowników. Tempo wdrażania nowych technologii energetycznych oraz cyfrowych przewyższa tempo przygotowania odpowiednich kadr, co może prowadzić do opóźnień w realizacji inwestycji oraz wzrostu kosztów transformacji.

Transformacja energetyczna wymaga bowiem nie tylko wdrażania nowych technologii, ale również zmiany sposobu myślenia o kompetencjach pracowników. Współczesne przedsiębiorstwa potrzebują specjalistów zdolnych do integrowania wiedzy z różnych obszarów,

takich jak energetyka, automatyka, informatyka oraz zarządzanie procesami produkcyjnymi. W rezultacie rośnie znaczenie kompetencji interdyscyplinarnych, umożliwiających skuteczne funkcjonowanie organizacji w warunkach rosnącej złożoności technologicznej.

Znaczącą grupę stanowią kompetencje techniczne, które są fundamentem wdrażania nowoczesnych rozwiązań energetycznych. Obejmują one umiejętności związane z analizą danych energetycznych, obsługą systemów automatyki przemysłowej, integracją odnawialnych źródeł energii oraz zarządzaniem systemami magazynowania energii. Rozwój technologii, takich jak magazyny ciepła oraz elektryfikacja procesów przemysłowych, dodatkowo zwiększa zapotrzebowanie na specjalistyczną wiedzę techniczną i analityczną[8,9].

Równolegle do kompetencji technicznych rośnie znaczenie kompetencji zarządczych, umożliwiających skuteczne planowanie i realizację procesów transformacyjnych. Dotyczą one prowadzenia i koordynacji projektów inwestycyjnych, oceny i zarządzania ryzykiem, tworzenia planów strategicznych oraz implementacji standardów środowiskowych i zarządczych. W szczególności analiza śladu węglowego oraz zarządzanie emisjami w całym cyklu życia produktu stają się nowym obszarem odpowiedzialności kadry kierowniczej.

Trzecim obszarem są kompetencje związane z bezpieczeństwem, których znaczenie rośnie wraz z postępującą cyfryzacją systemów energetycznych i produkcyjnych. Zakres ten obejmuje zagadnienia związane z cyberbezpieczeństwem, zabezpieczaniem infrastruktury o strategicznym znaczeniu oraz organizacją działań w sytuacjach nadzwyczajnych i kryzysowych.

Warto podkreślić, że współczesne wyzwania kompetencyjne nie ograniczają się wyłącznie do poziomu przedsiębiorstw, lecz obejmują również system edukacji oraz instytucje odpowiedzialne za przygotowanie kadr. Narastająca luka kompetencyjna może stanowić jedno z najpoważniejszych zagrożeń dla skuteczności transformacji energetycznej. Z tego względu rozwój kompetencji pracowników oraz budowanie systemów kształcenia odpowiadających potrzebom gospodarki powinny być traktowane jako integralny element strategii bezpieczeństwa organizacyjnego.

4. Rola edukacji i współpracy instytucjonalnej w budowaniu odporności organizacyjnej

Jednym z czynników umożliwiających skuteczną realizację transformacji energetycznej jest odpowiednie przygotowanie systemu edukacji oraz rozwój współpracy pomiędzy instytucjami naukowymi, przedsiębiorstwami i administracją publiczną. Zdolność organizacji do adaptacji w warunkach transformacji energetycznej zależy nie tylko od dostępności technologii, ale przede wszystkim od jakości kapitału ludzkiego oraz efektywności systemów kształcenia.

Transformacja energetyczna powoduje wzrost zapotrzebowania na specjalistów posiadających kompetencje interdyscyplinarne, łączące wiedzę techniczną z umiejętnościami analitycznymi oraz zarządczymi. W szczególności dotyczy to obszarów takich jak automatyka przemysłowa, zarządzanie energią, analiza danych oraz cyberbezpieczeństwo. Rozwój tych kompetencji wymaga dostosowania programów kształcenia do dynamicznie zmieniających

[8] Tamże.

[9] Ministerstwo Klimatu i Środowiska, *Krajowy plan na rzecz energii i klimatu na lata 2021-2030.*

się potrzeb gospodarki oraz uwzględnienia nowych wyzwań technologicznych i środowiskowych.

Kolejnym ważnym elementem w procesie budowania odporności organizacyjnej jest model współpracy określany jako potrójna helisa, zakładający ścisłą kooperację pomiędzy środowiskiem naukowym, sektorem przedsiębiorstw oraz administracją publiczną. Współpraca ta umożliwia skuteczniejsze identyfikowanie potrzeb kompetencyjnych rynku pracy oraz dostosowanie programów edukacyjnych do rzeczywistych wyzwań przemysłowych. W rezultacie zwiększa się zdolność organizacji do wdrażania innowacji oraz reagowania na zmieniające się wymagania rynku.

W kontekście bezpieczeństwa organizacyjnego rozwój systemów edukacji oraz współpracy instytucjonalnej powinien być traktowany jako element długoterminowej strategii państwa i regionów. W Polsce ramy dla takich działań tworzą m.in. Krajowy plan w dziedzinie energii i klimatu[10], Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności[11] oraz program Fundusze Europejskie na Infrastrukturę[12], Klimat, Środowisko 2021-2027[13], które łączą cele transformacji energetycznej z inwestycjami w modernizację gospodarki, odporność i kompetencje.

W przypadku regionów przemysłowych szczególnego znaczenia nabierają również strategie rozwoju regionalnego i dokumenty związane ze sprawiedliwą transformacją, ponieważ to właśnie na poziomie regionalnym najpełniej ujawniają się skutki zmian technologicznych, inwestycyjnych i społecznych. Odpowiednio zaprojektowany system kształcenia oraz współpracy pomiędzy instytucjami publicznymi i prywatnymi umożliwia budowanie trwałych fundamentów odporności organizacyjnej oraz zwiększa zdolność gospodarki do funkcjonowania w warunkach rosnącej niepewności technologicznej i energetycznej[14].

Wnioski

Transformacja energetyczna stanowi jeden z najważniejszych procesów kształtujących współczesne środowisko funkcjonowania organizacji. Jej charakter systemowy powoduje, że zmiany technologiczne, organizacyjne oraz społeczne zachodzą równocześnie, tworząc nowe wyzwania w zakresie bezpieczeństwa oraz odporności organizacyjnej. W warunkach rosnącej niestabilności rynków energetycznych oraz nasilających się napięć geopolitycznych zdolność organizacji do adaptacji staje się kluczowym czynnikiem determinującym ich długoterminowe funkcjonowanie.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że odporność organizacyjna powinna być rozpatrywana w sposób wielowymiarowy, obejmujący aspekty energetyczne, cyfrowe, organizacyjne oraz geopolityczne. Integracja tych elementów umożliwia ograniczenie ryzyka operacyjnego

---

[10] Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego *„Śląskie 2030”* lub aktualna strategia rozwoju właściwa dla analizowanego regionu.

[11] Ministerstwo Klimatu i Środowiska, P*olityka energetyczna Polski do 2040 r.* (PEP2040).

[12] Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Program Fundusze Europejskie na Infrastrukturę*, Klimat, Środowisko 2021-2027 (FEnIKS).

[13] Tamże.

[14] Tamże.

oraz zwiększa zdolność organizacji do reagowania na zakłócenia w dostawach energii, zmianach technologicznych oraz funkcjonowaniu łańcuchów dostaw.

Szczególne znaczenie w procesie transformacji energetycznej ma rozwój kompetencji pracowników oraz dostosowanie systemów edukacji do potrzeb współczesnej gospodarki. Narastająca luka kompetencyjna stanowi jedno z najpoważniejszych zagrożeń dla skuteczności transformacji, dlatego inwestycje w kapitał ludzki oraz rozwój współpracy pomiędzy sektorem nauki, biznesu i administracji publicznej powinny być traktowane jako element strategii bezpieczeństwa organizacyjnego.

Podsumowując, skuteczne budowanie odporności organizacyjnej w warunkach transformacji energetycznej wymaga podejścia systemowego, integrującego rozwój technologii, kompetencji pracowników oraz współpracy instytucjonalnej. W polskich warunkach oznacza to również większe powiązanie działań przedsiębiorstw z krajowymi i regionalnymi dokumentami strategicznymi, które wyznaczają kierunki modernizacji energetycznej, gospodarczej i społecznej.

Bibliografia

1. Instytut Energetyki Odnawialnej, *Elektryfikacja gospodarki jako kluczowy element transformacji energetycznej w Polsce*, Warszawa 2022.
2. Instytut Energetyki Odnawialnej, *Magazyny ciepła jako element transformacji energetycznej i bezpieczeństwa energetycznego w Polsce*, Warszawa 2023.
3. Ministerstwo Klimatu i Środowiska, *Krajowy plan w dziedzinie energii i klimatu do 2030 r.*
4. Ministerstwo Klimatu i Środowiska, *Krajowy plan na rzecz energii i klimatu na lata 2021-2030.*
5. Ministerstwo Klimatu i Środowiska, *Polityka energetyczna Polski do 2040 r.* (PEP2040).
6. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności.*
7. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Program Fundusze Europejskie na Infrastrukturę,* Klimat, Środowisko 2021-2027 (FEnIKS).
8. Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego *„Śląskie 2030”* lub aktualna strategia rozwoju właściwa dla analizowanego regionu.

Dane kontaktowe

dr inż. Mariusz Twardawa, mariusz.twardawa@akademiarac.edu.pl

dr inż. Wiktoria Kalus, wiktoria.kalus@akademiarac.edu.pl

Prezentowana monografia naukowa stanowi próbę wielowymiarowej diagnozy kondycji oraz kierunków rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w realiach dynamicznych przemian społecznych, gospodarczych, technologicznych i politycznych. Transformacja – rozumiana zarówno jako proces historyczny, jak i ciągłe doświadczenie współczesności – tworzy nowy kontekst funkcjonowania jednostek, instytucji oraz wspólnot, stawiając przed nimi wyzwania, wymagające refleksji interdyscyplinarnej i pogłębionej analizy.

Społeczeństwo obywatelskie odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu ładu demokratycznego, wzmacnianiu kapitału społecznego oraz budowaniu odporności państwa i wspólnot lokalnych. Jego rozwój i jakość są wypadkową wielu czynników: aktywności organizacji pozarządowych, efektywności systemu edukacji, ram prawnych i bezpieczeństwa państwa, a także zdolności adaptacyjnych wobec wyzwań wynikających z transformacji energetycznej, cyfrowej i informacyjnej. Z tego względu niniejsza monografia łączy perspektywy nauk społecznych, humanistycznych, prawnych, ekonomicznych i technicznych, ukazując złożoność procesów wpływających na współczesne formy obywatelskości.

Oddawana do rąk Czytelników publikacja jest zaproszeniem do refleksji nad tym, w jaki sposób w warunkach nieustającej zmiany można wzmacniać społeczeństwo obywatelskie, zachowując równowagę między tradycją a innowacją, bezpieczeństwem a wolnością, efektywnością a odpowiedzialnością.

Mamy nadzieję, że przedstawiony bilans, zarysowane perspektywy oraz wskazane dylematy staną się inspiracją do dalszych badań, debat i działań na rzecz świadomego, aktywnego i odpornego społeczeństwa obywatelskiego.

Henryk A. Kretek

www.akademiarac.edu.pl

ISBN 978-83-974229-6-4