Paweł Żuraw[1]
Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Głogowie
Instytut Nauk Społecznych

https://doi.org/10.64158/g609wrwuf3

Społeczne aspekty zarządzania ośrodkami szkolenia kierowców oraz procesem egzaminowania – perspektywa ewolucyjna

Streszczenie: Ośrodki szkolenia kierowców są przedsiębiorstwami, które kształcą kandydatów na kierowców pod kątem bezpiecznego i odpowiedzialnego poruszania się po drogach, a w konsekwencji przygotowują swoich kursantów do egzaminu państwowego. W większości przypadków są to działalności gospodarcze, czyli organizacje biznesowe ukierunkowane – w naturalny sposób – na korzyści finansowe. Jako przedsiębiorstwa funkcjonują one w warunkach danego rynku, określonego poziomu koniunktury, a także konkurencji, co całościowo można określić jako działanie w zdefiniowanym mikro- i makrootoczeniu. W związku z powyższym, firmy te – ze względu na warunki wewnętrzne i zewnętrzne – mają swój czas wzrastania, ale również przeżywają swoje słabsze momenty, doświadczając wszelkich możliwych dylematów i problemów związanych z zarządzaniem i organizacją pracy. Celem pracy jest przedstawienie społecznych aspektów zarządzania szkołami nauki jazdy oraz procesem egzaminowania w perspektywie ewolucyjnej (dziejowej). Postawioną w artykule tezę, można sformułować następująco: czynnik społeczny, ukierunkowany na ukształtowanie odpowiedzialnego i bezpiecznego kierowcy, powinien być kluczowym elementem uwzględnionym w całościowym procesie zarządzania szkoleniem oraz na etapie przeprowadzania egzaminów państwowych. Autor opiera swoje rozważania na podstawie: własnych (długoletnich) doświadczeń i obserwacji, analizy literatury, aktów prawnych, jak również informacji zawartych w Internecie oraz rozmów (dyskusji) z instruktorami i egzaminatorami oraz innymi osobami związanymi z branżą szkolenia i egzaminowania kandydatów na kierowców.

Słowa kluczowe: ośrodki szkolenia kierowców, szkolenie i egzaminowanie kandydatów na kierowców, społeczne aspekty zarządzania

[1] dr inż. Paweł Żuraw – instruktor nauki jazdy i techniki jazdy, były egzaminator w Wojewódzkim Ośrodku Ruchu Drogowego w Wałbrzychu, właściciel firmy rodzinnej Ośrodka Szkolenia Kierowców ŻURAW w Świdnicy, adiunkt w Państwowej Akademii Nauk Stosowanych w Głogowie.

Wprowadzenie

Człowiek w każdej epoce dziejowej dąży do jakiegoś rozwoju, pragnie odnajdywać nowe rozwiązania, a tym samym poszukuje wszelkich sposobów ułatwiania sobie życia. Tak jak ludzie współcześni zachwycają się możliwościami świata internetowo - cyfrowego, w tym sztucznej inteligencji, tak niegdyś myślano – na przykład – o ogromnych możliwościach maszyn parowych, które zrewolucjonizowały świat przemysłu w XIX w. W podobny sposób zaczęto dywagować o maszynach, napędzanych odpowiednim paliwem, które samoistnie się poruszały przy współudziale człowieka. Te maszyny to oczywiście samochody, które pozwoliły ludziom na przełomie XIX i XX w. uaktywnić w sobie cechy niezależności, wolności, a przy okazji podbudować poczucie własnej wartości, a nawet wyższości.

Motoryzacja zaczęła stopniowo docierać również na ziemie polskie. Jak podaje M. Niemiec, pierwszy automobil na ulicach Warszawy pojawił się 25 sierpnia 1896 r.[2] Obsługa pojazdu mechanicznego wymagała zapoznania się ze wszystkimi tajnikami wiedzy i umiejętności. Nie będzie przesadą, jeśli założymy, że nauka poruszania się i obsługi pojazdu w tamtych czasach, stanowiła trudność porównywalną do zdobycia licencji pilota samolotu w czasach współczesnych, o czym pisze W.M. Więcławski w opracowaniu, pt. *Historia prawa jazdy w Polsce 1918-1989*[3]. Można powiedzieć, że początki szkolenia kandydatów na kierowców w Polsce sięgają czasów odzyskania niepodległości. W 1921 r. wprowadzono w naszym kraju przepisy porządkowe na drogach publicznych (określane w literaturze mianem pierwszego kodeksu drogowego)[4].

Dopiero rok później, Rozporządzenie Ministra Robót Publicznych i Ministra Spraw Wewnętrznych wprowadziło przepisy dotyczące kierowców pojazdów mechanicznych. Paragraf 24 niniejszego aktu formułował warunki niezbędne do uzyskania pozwolenia do samodzielnego prowadzenia tychże pojazdów. Oprócz ukończonych 18 lat przez kandydata na kierowcę, a także umiejętności biegłego czytania i pisania po polsku, braku wad organicznych lub chorób utrudniających prowadzenie pojazdu, niezbędnym wymogiem była – jak to dosłownie podkreślono – konieczność niepodlegania nałogom, obniżających wartość fizyczną i moralną potencjalnych kierowców.

---

[2] M. Niemiec, *Przestępstwo wypadku drogowego w pytaniach i odpowiedziach*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019, s. 16.

[3] W.M. Więcławski, *Historia prawa jazdy w Polsce 1918-1989*, Wydanie I, Zielony Listek Nauka Jazdy, Gdańsk 2013, s. 16.

[4] Ustawa z dnia 7 października 1921 r. o przepisach porządkowych na drogach publicznych [Dz.U. 1921 nr 89 poz. 656].

Kryteria te miały istotny wydźwięk społeczny. Ukierunkowywały kandydatów na kierowców na kwestie dotyczące: odpowiedzialności, empatii i kultury w ruchu drogowym. Dodajmy, że przyszły kierowca musiał ponadto odbyć przynajmniej sześciomiesięczną praktykę w warsztatach pojazdów mechanicznych jako czeladnik oraz uczyć się prowadzenia pojazdów w ciągu trzech miesięcy. Mógł również ukończyć specjalną szkołę szoferską z programem zatwierdzonym przez Ministerstwo Robót Publicznych lub jakąkolwiek szkołę średnią techniczną (mechaniczną) albo też szkołę inżynierską[5].

Sukcesywny rozwój motoryzacji wpływał stopniowo na powstawanie placówek kształcących przyszłych kierowców. W 1925 r. Sekcja Samochodowa Koła Mechaników Studentów Politechniki Warszawskiej, przy współudziale Akademickiego Klubu Samochodowego i Akademickiego Związku Sportowego zorganizowała kurs, w którym w roli wykładowcy i eksperta wystąpił Witold Rychter, inżynier mechanik, podróżnik, pionier polskiego sportu samochodowego oraz autor wielu książek o tematyce samochodowej. Znamiennym jest fakt, że dyplom wybranych szkół kierowców upoważniał do otrzymania znaczącej zniżki na zakup nowego auta, a w okresie międzywojennym – co warto podkreślić – było ono dobrem luksusowym[6].

W 1924 r. po polskich drogach, które nie przypominały tych z czasów współczesnych, a raczej były to nierówne, gruntowe szlaki komunikacyjne lub co najwyżej drogi z nawierzchnią kostkową, poruszało się 8401 pojazdów cywilnych. Spośród tej ilości, około 5500 pojazdów stanowiły auta osobowe, 2000 ciężarówki, a liczbę tą zamykało blisko 900 motocykli. W tamtym czasie w milionowej Warszawie zarejestrowanych było 1376 pojazdów. 15 lat później, w 1939 r. w Polsce zarejestrowanych było już ok. 42 000 samochodów, z czego 8600 aut ciężarowych i 12 000 motocykli. Najtańszy sprzedawany samochód w naszym kraju, czyli Fiat 500 kosztował 3800 zł, a Fiat 508 kosztował 4950 zł. Według obliczeń z połowy lat 30. XX w. przeciętna pensja robotnika zatrudnionego w przemyśle wynosiła 143 zł miesięcznie. Przeliczając na zarobki z 2020 r. było to około 1430 zł. Przykładowo hutnicy miesięcznie zarabiali 229 zł, a górnicy 168 zł. Osoby zatrudnione w małych zakładach przemysłowych oraz w usługach otrzymywały tygodniówkę poniżej 30 zł[7].

---

[5] Rozporządzenie Ministra Robót Publicznych i Ministra Spraw Wewnętrznych z dnia 6 lipca 1922 r. o ruchu samochodów i innych pojazdów mechanicznych na drogach publicznych [Dz.U. 1922 nr 65 poz. 587].

[6] *Historia prawa jazdy. Część 1. Lata 1918-1945*, https://info-car.pl/infocar/artykuly/historia-prawa-jazdy-czesc-1.html [dostęp: 10.05.2025]; *Antologia historii kursów prawa jazdy na ziemiach Polski*, rolminex.com.pl, https://rolminex.com.pl/podmenuwartowiedziec-historia-prawa-jazdy/ [dostęp: 10.05.2025].

[7] K. Janicki, R. Kuzak, D. Kaliński, A. Zaprutko-Janicka, *Przedwojenna Polska w liczbach*, Bellona, Warszawa 2020, s. 141, 215, 221.

Rozwojowi motoryzacji w latach 20. nie sprzyjała duża polaryzacja majątkowa społeczeństwa. Samochody były bardzo drogie i niedostępne nie tylko dla przeciętnego Polaka, ale również dla względnie zamożnej inteligencji czy przedstawicieli wolnych zawodów. Zasadniczo na samochód mogli sobie jedynie pozwolić bardzo bogaci ziemianie, a także przemysłowcy czy gwiazdy kina lub kabaretu[8].

Pozwolenia dla kandydatów na kierowców początkowo były przyznawane przez starostwa, a od połowy lat 30. XX w. również przez Automobilklub Polski. Uprawnienia można było ponadto zdobyć w trakcie służby wojskowej. Wydatki związane z jego pozyskaniem wiązały się z kwotą 20 zł (równowartość około 240 zł w 2022 r.). W przypadku motocykli koszt pozyskania uprawnienia wynosił 15 zł (około 180 współczesnych zł)[9].

Analiza danych statystycznych pokazuje, że w latach trzydziestych tempo rozwoju motoryzacji stawało się coraz większe, między innymi za sprawą powstających w Polsce montowni zachodnich koncernów motoryzacyjnych. Były to raczej manufaktury, aniżeli seryjne linie montażowe. Rozwój produkcji licencyjnej sprawiał, że samochód zaczął stawać się dość popularnym środkiem transportu.

Powstające równolegle placówki szkoleniowe, zaczęły być coraz lepiej zorganizowane. Niestety, tej powiększającej się ilości podmiotów organizujących kursy, a tym samym wyższemu poziomowi organizacji i zarządzania nimi, nie zawsze dorównywała jakość kształcenia. Zaczął pojawiać się problem niskiego poziomu szkolenia. Można domniemywać, że było to spowodowane w dużej mierze ukierunkowaniem szkół jazdy na cele komercyjne, zważywszy na fakt, że na posiadanie auta mógł sobie pozwolić tylko majętny człowiek.

Pojawił się zatem pewien problem społeczny, gdyż z jednej strony samochód ułatwiał funkcjonowanie człowieka w codziennym życiu, z drugiej zaś stwarzał poważne zagrożenie dla jego życia i zdrowia. To właśnie w tamtym czasie zaczęto używać określenia, które przetrwało do czasów współczesnych, mianowicie „pirat drogowy". Opisywało ono negatywną postawę osób jeżdżących z nadmierną prędkością. Problem był na tyle istotny, że nazwiska złapanych przez przedwojenną policję piratów były publikowane w prasie, a winowajcy mogli nawet trafić na trzy dni do aresztu[10].

---

[8] S. Koper, *PRL na czterech kółkach*, Wydawnictwo HARDE, Warszawa 2024, s. 10.

[9] *Egzamin na prawo jazdy w przedwojennej Polsce. Był tak prosty, że oblewało go tylko 3,8% kandydatów* https://wielkahistoria.pl/egzamin-na-prawo-jazdy-w-przedwojennej-polsce-byl-tak-prosty-ze-oblewalo-go-tylko-38-kandydatow/ (dostęp: 11.05.2025).

[10] *Historia prawa jazdy. Część 1. Lata 1918-1945*, op. cyt.

Dalszy etap ewolucji szkolenia kandydatów na kierowców w Polsce wszedł w okres II wojny światowej. Pojawiły się nowe problemy społeczne: sytuacja wojenna, rygorystyczne normy prawne narzucone przez najeźdźców, atmosfera strachu, niepewności, a także niemożność planowania wszelkich działań oraz indywidualnego rozwijania się. Paradoksalnie, szkolenia przyszłych kierowców nadal były przeprowadzane, jednak w mniejszym wymiarze i pod nadzorem okupantów niemieckich. O uprawnienia do kierowania pojazdami mogły się ubiegać głównie osoby, które potrzebowały dokument do wykonywania pracy. W tym przypadku należało mieć skierowanie od pracodawcy. Zaznaczmy, że na terenie Generalnej Guberni obowiązywały niemieckie przepisy ruchu drogowego oraz znaki drogowe[11].

Zwróćmy jeszcze uwagę, że w okresie wojennym z ulic polskich miast praktycznie całkowicie zniknęły samochody prywatne należące do Polaków. Rekwirowano je na potrzeby wojska wraz z liczbą około 2500 stołecznych taksówek. W 1943 r. również stacjonujący w Polsce żołnierze niemieccy, otrzymali zakaz korzystania z aut do celów inne niż wojenne. Niezależnie jednak od wprowadzanych przepisów prawnych, poruszanie się pojazdami było praktycznie niemożliwe ze względu na nieustanny niedobór paliw. Za środki transportu zaczęły służyć: furmanki, wózki, platformy z ustawionymi rzędami krzeseł oraz bardzo popularne trzykołowe riksze, nazywane dorożkami czy też taksówkami rowerowymi[12].

Po tym sześcioletnim – jakże trudnym i bolesnym dla naszego kraju okresie – nastąpił czas odbudowy i odradzania się państwa polskiego ze zniszczeń wojennych, a tym samym powolny powrót do normalności życia. Jak podaje H. Wilk z Instytutu Historii Polskiej Akademii Nauk, zdecydowana większość pojazdów, zarejestrowanych bezpośrednio przed wybuchem wojny i w czasie jej trwania, została zniszczona. Przetrwało, według różnych szacunków, od 3 do 7 tys. pojazdów. Dlatego pierwsze powojenne pięciolecie upłynęło na powolnym uzupełnianiu wybrakowanego parku samochodowego[13].

Uzupełnianie taboru samochodowego wiązało się z zapotrzebowaniem na nowych kierowców oraz tworzeniem powojennego systemu szkoleniowego i egzaminacyjnego. W okresie tym nowa władza komunistyczna zaczęła wprowadzać

[11] Niemiec M., *Historia przepisów regulujących ruch drogowy oraz bezpieczeństwo w komunikacji*, „Paragraf na Drodze" 3/2019, Wydawnictwo Instytutu Ekspertyz Sądowych, Kraków, s. 46.

[12] M Grądzka-Rejak., K. Janicki, D. Kaliński, R. Kuzak, S. Pawlina, A Zaprutko-Janicka., *Okupowana Polska w liczbach*, Bellona, Warszawa 2022, s. 153-154.

[13] H. Wilk, *Motoryzacja w Polsce (1945 - 1989)*, Polska 1944/45–1989. Studia i Materiały XVII/2019, s. 332. https://apcz.umk.pl/PL1944/article/view/Polska.2019.11/24154 (dostęp: 12.05.2025).

swoje własne rozwiązania. W myśl idei tworzenia gospodarki centralnie planowanej, powzięto inicjatywę tworzenia państwowych ośrodków szkolenia kierowców. Prowadziły one swoją działalność aż do okresu powstania III RP, a nawet funkcjonują jeszcze w czasach współczesnych (Polski Związek Motorowy, Liga Obrony Kraju, skupiająca się w okresie PRL na szkoleniu kierowców na potrzeby wojska oraz Zakład Doskonalenia Zawodowego).

1. Społeczne uwarunkowania zarządzania systemem szkolenia i egzaminowania kandydatów na kierowców w okresie PRL

W latach 60., 70. i 80. XX w. popyt na kursy prawa jazdy – można bez ryzyka stwierdzić – przewyższał ich podaż ze względu na wyselekcjonowane i nieliczne instytucje państwowe kształcące kandydatów na kierowców. Ta prosta zależność ekonomiczna sprawiała, że ówczesne ośrodki szkoleniowe w sposób naturalny miały ograniczone możliwości edukacyjne. Należy tutaj uwzględnić ograniczenia zasobowe, przede wszystkim te materialne, które były domeną czasów Polski Rzeczpospolitej Ludowej. Wobec tego rodzaju problemów, trudno było zarządzać jakimikolwiek przedsiębiorstwami, a zwłaszcza tymi, które nie miały specjalnego statusu jednostek strategicznych, wykonujących produkcję przeznaczoną na eksport, dzięki której państwo polskie mogłoby pozyskiwać bardzo potrzebne wówczas dewizy.

Uwzględniając specyfikę organizowanych w tamtym czasie kursów na prawo jazdy, warto zaznaczyć, że wszystko, co było związane z prowadzeniem jakiejkolwiek działalności gospodarczej, opierano na tzw. „kulturze oszczędzania" z uwagi na permanentne niedobory: surowców, towarów czy finansów. Dlatego zarządzanie ośrodkami szkolenia kierowców w gospodarce socjalistycznej, bazowało niejednokrotnie na kształtowaniu nieformalnych relacji, które umożliwiałyby pozyskiwanie przykładowo:

- bieżących środków finansowych na prowadzenie przedsiębiorstwa,
- niezbędnych pojazdów szkoleniowych, które nabywano z tzw. przydziałów,
- brakujących części zamiennych do pojazdów szkoleniowych,
- potrzebnych ilości paliwa, kupowanych w latach 80. XX w. na tzw. kartki,
- kompetentnej, wykwalifikowanej i zmotywowanej kadry szkoleniowej.

W tych jakże trudnych czasach, dobrze ukształtowane relacje, oparte często na tzw. znajomościach oraz układach po linii partyjnej, dawały szansę na optymalne funkcjonowanie. Ponieważ osią przewodnią artykułu jest problematyka

zarządzania, przedstawmy dwie definicje tego pojęcia, idealnie pasujące do opisywanej rzeczywistości gospodarki niedoborów oraz braku środków na konieczne inwestycje i rozwój. Pierwsza z nich opisuje zarządzanie jako konstruowanie stanu rzeczy z dostępnych, możliwych elementów, czyli: środków materialnych, finansowych, a także ludzi, relacji, informacji oraz instytucji[14]. Druga opisuje zarządzanie z punktu widzenia sztuki sterowania procesami i zasobami w zorganizowanych strukturach, tak aby skutecznie i sprawnie, w warunkach możliwości oraz ograniczeń, realizować określone cele[15].

Zarządzanie ośrodkami szkolenia kierowców w okresie PRL było raczej pozorne. Przy ograniczonym budżecie, niewystarczającej ilości aktywów trwałych i obrotowych, dotyczyło ono bardziej kwestii związanych z: dobrym planowaniem operacyjnym, kierowaniem personelem oraz skoordynowaną organizacją prowadzonych kursów. W latach 60. XX w. regulacje prawne odnośnie prowadzenia opisywanych podmiotów przedstawione były w stosownym rozporządzeniu[16]. Jednostki te na tle powojennej rzeczywistości, gdzie na polskich drogach poruszały się jednoślady, a także furmanki, wozy konne, gdzie dominował transport publiczny, prowadziły usługi szkoleniowe na pojazdach samochodowych, czyli (używając współczesnego języka) na bardziej zaawansowanych technologicznie środkach transportu. Stanowiło to swoistego rodzaju rewolucję motoryzacyjną i szkoleniową, przeskok cywilizacyjny i wkroczenie w nową epokę.

Powróćmy do wymienionego w przypisie Rozporządzenia Ministrów Komunikacji i Spraw Wewnętrznych z dnia 1 października 1962 r. w sprawie ruchu na drogach publicznych. Z jego treści wynikają bardzo ważne kwestie społeczne dotyczące rangi, ale też odpowiedzialności ośrodków szkolenia kierowców oraz instruktorów w nich zatrudnionych. Przykładowo paragraf 224 stanowił, że szkolenie kierowców pojazdów samochodowych może być prowadzone tylko według programów nauczania ustalonych przez Ministra Komunikacji w porozumieniu z Ministrami: Oświaty, Spraw Wewnętrznych i Obrony Narodowej. Paragraf 225 informował z kolei, że nadzór nad szkoleniem sprawują właściwe do spraw komunikacji organy prezydiów wojewódzkich rad narodowych. Natomiast zwierzchni nadzór nad tym szkoleniem sprawował Minister Komunikacji w porozumieniu z Ministrem Oświaty.

---

[14] J.B Tracey., *The influence of diversity management initiatives on firm-level diversity: evidence from the restaurant and foodservice industry*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management" 2023, vol. 35, no. 11, s. 4012.

[15] J. Penc, *Podstawy nowoczesnego zarządzania. Projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, Wydawnictwo Academica, Łódź 2005, s. 18.

[16] Rozporządzenie Ministrów Komunikacji i Spraw Wewnętrznych z dnia 1 października 1962 r. w sprawie ruchu na drogach publicznych [Dz.U. 1962 nr 61 poz. 295].

Zgodnie z paragrafem 229, warunkiem uzyskania zezwolenia na szkolenie kierowców było zapewnienie wykwalifikowanego personelu nauczającego, odpowiednich pomieszczeń, pojazdów i pomocy naukowych. Składając wniosek o zezwolenie na utworzenie i prowadzenie ośrodka, należało dołączyć uzasadnienie potrzeby jego zorganizowania, jak również nazwiska i imiona kandydatów na kierownika oraz wykładowców i instruktorów. Do wniosku należało również dołączyć oprócz planu sytuacyjnego, wykazu posiadanego sprzętu i pomocy naukowych, roczny plan i harmonogram pracy ośrodka oraz plan finansowy (będący uwspółcześnionym biznesplanem)[17].

To samo rozporządzenie regulowało status egzaminatorów – członków komisji egzaminacyjnych, powoływanych przez prezydia wojewódzkich rad narodowych. Paragraf 235 wyraźnie zaznaczał, że na egzaminatora mogła być powołana osoba, której poziom umysłowy i przede wszystkim moralny zapewnia należyte wypełnianie obowiązków. Egzaminatorami musieli być przede wszystkim fachowcy w dziedzinie samochodowej. Przykładowo, członek komisji egzaminacyjnej weryfikujący znajomość przepisów o ruchu na drogach publicznych, musiał posiadać wykształcenie wyższe i co najmniej 3-letni staż pracy zawodowej w ruchu drogowym lub wykształcenie średnie i co najmniej 5-letni staż pracy w dziedzinie samochodowej lub ruchu drogowym.

Członkowie komisji egzaminujący z wiadomości o budowie, obsłudze i eksploatacji pojazdów samochodowych, musieli mieć wykształcenie wyższe techniczne ze specjalnością w zakresie budowy, naprawy lub obsługi pojazdów albo ekonomiki transportu samochodowego i co najmniej 3-letni staż pracy zawodowej. Mogli również posiadać wykształcenie średnie w zakresie tych specjalności i co najmniej 5-letni staż pracy. Przy przeprowadzaniu egzaminu praktycznego, wystarczyło posiadanie wykształcenia średniego[18].

Przyjrzyjmy się specyfice zdawania egzaminów na prawo jazdy w okresie PRL. Opis bazuje na przeprowadzonych rozmowach z instruktorami i egzaminatorami, pracującymi w zawodzie w latach 60., 70. i 80. XX w. Egzaminy odbywały się w ośrodkach szkoleniowych. Egzaminatora wyznaczał wojewoda. Egzamin teoretyczny odbywał się przed komisją, w skład której wchodził między innymi przedstawiciel Milicji lub wojska, najczęściej wysoki rangą oficer. Zaznaczmy, że komisje sprawdzające wiedzę kandydatów na kierowców funkcjonowały do połowy lat siedemdziesiątych. Dopiero od 1977 r. wprowadzono testy egzaminacyjne jako element weryfikujący wiedzę. Warto również dodać, że egzaminatorzy nie byli zatrudniani w ramach etatów. Oznaczało to, że ich wynagrodzenie zależne było od ilości osób obecnych na egzaminie. Z reguły

[17] Tamże.
[18] Tamże.

były to pełne obsady kursowe, liczące 30-40 osób. Z kolei egzamin praktyczny odbywał się w towarzystwie instruktora (siedzącego obok osoby zdającej) i egzaminatora, który siedział z tyłu pojazdu. Tego rodzaju zasady obowiązywały do 1992 r.[19]

Pomimo, że egzaminy były obwarowane określonymi zasadami prawnymi, to odbywały się one – patrząc ze współczesnej perspektywy – w dość „przyjaznej" atmosferze, zarówno dla osób zdających, jak i egzaminatora. Co to oznaczało? Atmosfera ta dotyczyła – jeśli można użyć w tym przypadku eufemizmu – części bankietowej, podczas której omawiano wyniki egzaminu. Bywały zazwyczaj takie sytuacje, kiedy to egzaminatorowi delegacja grupy osób egzaminowanych dyskretnie wręczała „dowód wdzięczności", np. w postaci: markowego, zagranicznego alkoholu, deficytowej – jak na tamte czasy – kawy czy prawdziwej czekolady. Towar zagraniczny był wyrazem luksusu i wyjątkowej staranności jego pozyskania.

Taka była specyfika ówczesnej kultury organizacyjnej podczas zdawania egzaminów na prawo jazdy. Było to – na tamte uwarunkowania społeczne – powszechne i akceptowalne zachowanie. Można wręcz przyjąć tezę, że jeśli stosownie nie ugościło się egzaminatora lub jeśli nie przekazano mu adekwatnego do sytuacji grupowego „dowodu wdzięczności", fakt ten mógłby być postrzegany nawet jako brak kultury i szacunku wobec niego. Nie można się zatem dziwić, że zdawalność egzaminów w tamtych czasach była prawie stuprocentowa.

W dzisiejszych czasach, kiedy każdego można nagrać i podsłuchać, takie relacje i zachowania podczas przeprowadzanych egzaminów są wręcz niemożliwe i przede wszystkim wyraźnie zakazane poprzez normy prawne i etyczne. Wobec powyższych opisów, ktoś, nie znający i nie rozumiejący specyfiki funkcjonowania państwa w modelu socjalistycznym, mógłby powiedzieć, że tego rodzaju zachowania, w tamtych czasach, były oznaką pewnej patologii, czyli jakiegoś poważnego problemu społecznego. Takie może być spojrzenie z dzisiejszej – jakże innej – perspektywy na zachowania społeczne z przeszłości.

Trudno jest dokonywać ocen, nie będąc bezpośrednim świadkiem ówczesnych wydarzeń i zależności. Jest jednak wiele osób, które chwalą sobie miniony okres, chociażby ze względu na fakt, że powstawały wówczas całkowicie odmienne relacje społeczne między ludźmi aniżeli te, które kształtują się w obecnych czasach. Niektórzy wyrażają nawet pogląd, że opierały się one

[19] Dziuganowski T., *Przestrzeganie praw człowieka - egzaminatora w procesie egzaminowania kandydatów na kierowców i kierowców*, materiał na Międzynarodową Konferencję Naukową z okazji 15-lecia uchwalenia Konstytucji RP i 20-lecia podpisania Traktatu o Unii Europejskiej – „Wpływ standardów międzynarodowych na rozwój demokracji i ochronę praw człowieka, Warszawa, 22-23 kwietnia 2012 r.

na: wyższej niż obecnie kulturze osobistej, wzajemnej życzliwości, uprzejmości, empatii oraz poszanowaniu drugiego człowieka. Ale niech ta kwestia pozostanie już indywidualną oceną każdego Czytelnika.

2. Perspektywa społeczna systemu szkolenia i egzaminowania kandydatów na kierowców w czasach transformacji ustrojowej oraz w latach dwutysięcznych

Przełomowymi dla systemu szkolenia kandydatów na kierowców były lata 1988[20] i 1989, kiedy zaczęły powstawać prywatne ośrodki szkolenia kierowców. Były to pionierskie (najczęściej jednoosobowe) firmy, gdzie decyzje odnośnie zarządzania i organizacji podmiotami gospodarczymi zależne były od ich właścicieli. Rok 1989 był czasem znaczących przemian gospodarczych, czego efektem było zapełnianie gospodarczej mapy Polski przedsiębiorstwami z kapitałem prywatnym.

Z kolei przełomowym dla systemu egzaminowania kandydatów na kierowców był wspomniany już rok 1992, kiedy do życia powołano wojewódzkie ośrodki egzaminowania kierowców. Każdy ośrodek egzaminacyjny musiał posiadać własną bazę samochodów egzaminacyjnych oraz plac manewrowy, na którym wykonywano zadania jazdy pasem ruchu do przodu i do tyłu oraz manewry parkowania, będące odzwierciedleniem tych, które były wykonywane w ruchu drogowym. Ówczesne przepisy wymagały od kandydatów na kierowców udowodnienia, że panują oni nad pojazdem, zanim wyjadą z egzaminatorem na ulice miasta. Taka sytuacja ma miejsce również dzisiaj. Na placu manewrowym pozostał jedynie pas ruchu do poruszania się pojazdem do przodu i do tyłu.

Z momentem powstania (nazwijmy to) centrów egzaminacyjnych, nie było obowiązku wykorzystywania do szkolenia określonych pojazdów. Jednak prawie w stu procentach fakt posiadania przez wojewódzkie ośrodki egzaminowania kierowców konkretnych marek samochodów, determinował wybór aut do szkolenia. Każdy chciał uczyć się na takim samym pojeździe, na którym później zdawał egzamin. W pierwszej połowie lat 90. XX w. były to najczęściej samochody marki Polski Fiat 126p, które „królowały" w szkoleniu od momentu rozpoczęcia ich produkcji w 1973 r.

[20] W 1988 r. została wprowadzona ustawa o działalności gospodarczej (tzw. ustawa Wilczka) według projektu ministra przemysłu M. Wilczka i premiera M. Rakowskiego, uchwalona przez Sejm PRL IX kadencji (Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej – Dz. U. 1988 nr 41 poz. 324).

W latach 50. XX w. do szkolenia wykorzystywano w zasadzie wszystko co było pod przysłowiową ręką wraz ze zdobyczami wojennymi. Sukcesywnie, w latach 60. tabor szkoleniowy uzupełniały marki seryjnie produkowanych w Polsce samochodów, jak: warszawy, żuki, rzadziej syreny. W latach 70. pojawiały się również fiaty 125p, a w latach 80. niektóre ośrodki mogły poszczycić się posiadaniem bardzo komfortowych, zwinnych, oszczędnych i chwalonych przez instruktorów jugosłowiańskich zastav 1100. Dopiero od drugiej połowy lat 90. XX w. zaczęto sukcesywnie wprowadzać do systemu egzaminowania i szkolenia pojazdy największych rodzimych producentów, tym razem konkurujących już ze sobą w ramach gospodarki wolnorynkowej, jak Fiat i Daewoo. Na przełomie lat dziewięćdziesiątych i dwutysięcznych procedury zakupowe zależne były od wyników przetargów organizowanych na dostarczane pojazdy do ośrodków egzaminacyjnych. Dlatego na egzaminach zaczęły pojawiać się marki pojazdów zagranicznych, jak np.: Opel, Nissan, Suzuki, Renault. Obecnie są to najczęściej samochody marki: Hyundai, Kia oraz Toyota.

Lata 90. XX w. w polskich uwarunkowaniach gospodarczych charakteryzowały się dużą dynamiką koncentracji kapitału, a w ślad za tym, inwestycji i ogromnych (najczęściej zagranicznych) przepływów pieniężnych. Ponadto, mieliśmy do czynienia z ogromną chłonnością rynku. Można było praktycznie wszystko sprzedać i niemalże wszystko kupić. Ale był to też czas, kiedy polska gospodarka nie była ugruntowana solidnym i przejrzystym prawem. Wiele obszarów życia gospodarczego i społecznego nie było uregulowanych, co stanowiło punkt wyjścia dla nieuczciwych zachowań rynkowych.

Proces ten miał również swoje przełożenie na rynek szkół nauki jazdy. Niestety, zbyt dynamiczny wzrost liczby ośrodków szkolenia kierowców przyczynił się – w jakiejś marginalnej części – do powstania nieuczciwych placówek, które między innymi wystawiały zaświadczenia o ukończeniu kursu bez przeprowadzenia obowiązkowego szkolenia. Lata 90. to również trudna walka z procederem korupcji oraz innymi patologicznymi praktykami, z przestępstwami w grupach zorganizowanych włącznie, które między innymi były udziałem (zaznaczmy to) pewnej wąskiej grupy instruktorów i egzaminatorów. Sytuacja zmieniła się dopiero w latach dwutysięcznych, kiedy to intensywne działania służb doprowadziły do zatrzymania skorumpowanych instruktorów oraz egzaminatorów w całym kraju.

W roku 1997 uchwalono nową ustawę Prawo o ruchu drogowym[21]. Dokument ten regulował wiele kwestii dotyczących: ruchu drogowego, pozyskiwania uprawnień do kierowania pojazdami, jak również szkolenia i egzaminowania kandydatów na kierowców. Na mocy ustawy, w 1998 r. dotychczasowe wojewódz-

[21] Ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. – Prawo o ruchu drogowym [Dz.U 1997 nr 98 poz. 602].

kie ośrodki egzaminowania kierowców zostały przekształcone w wojewódzkie ośrodki ruchu drogowego (popularnie nazywane WORD-ami). Nowe podmioty, oprócz egzaminowania przyszłych kierowców, otrzymały w swoich statutach – jako jedno z zadań – działalność na rzecz bezpieczeństwa w ruchu drogowym. Przedstawiona powyżej data rozpoczęła długoletni okres przewartościowywania systemu szkolenia i egzaminowania przyszłych kierowców.

Utworzenie niezależnych podmiotów zajmujących się egzaminowaniem kandydatów na kierowców sprawiło, że do zaliczenia egzaminu państwowego niezbędnym stało się zdobycie merytorycznej wiedzy, umiejętności oraz kompetencji. Niestety, instrukcja egzaminowania zawierała elementy, które – choć były odzwierciedleniem codziennych manewrów jakie muszą wykonywać kierowcy na drodze – stwarzały niejednokrotnie olbrzymie trudności podczas egzaminu państwowego. Egzaminatorzy w obawie o (często nieuzasadnione) podejrzenia, że są stronniczy i skłonni do wystawiania wyników negatywnych z przebiegu egzaminów, woleli przyjmować bezpieczną postawę służbisty, który kurczowo trzyma się regulaminu.

Lata 90. i dwutysięczne – w przeciwieństwie do poprzednich dekad – nacechowane były powolnym tworzeniem się barier pomiędzy środowiskiem instruktorów i egzaminatorów. Posiadanie uprawnień egzaminatorskich w porównaniu do uprawnień instruktora nauki jazdy, oznaczało pewien prestiż, autorytet społeczny oraz uznanie. Zaznaczmy, że w latach 90. zobligowano wszystkich egzaminatorów do posiadania wyższego wykształcenia. Analizując ten stan, można powiedzieć, że bycie egzaminatorem, oznaczało pod względem statusu – w jakimś sensie – bycie osobą uprzywilejowaną. Egzaminator był i nadal jest osobą decyzyjną, jeśli chodzi o wydawanie werdyktu czy dana osoba powinna czy też nie powinna posiadać prawa jazdy. Instruktor był i jest szkoleniowcem, który niezależnie od swojego poświęcenia zawodowego, nie może zagwarantować otrzymania przez kursanta upragnionego dokumentu, który daje możliwość samodzielnego poruszania się po drogach. „Surowy i sztywny" system egzaminowania kandydatów na kierowców wzbudzał i nadal rodzi wiele społecznych emocji, nieporozumień, dyskusji, dylematów, a nawet wzajemnych pretensji, które pojawiają się pomiędzy instruktorami, egzaminatorami i osobami zdającymi.

Jednak patrząc z perspektywy roku 2025, można powiedzieć, że sytuacja ta w jakimś stopniu odmienia się. Bariery pomiędzy egzaminatorami i instruktorami zacierają się. Rozmowa, wymiana zdań, wspólne zapytania w kwestiach zawodowych pomiędzy tymi dwoma stronami, nie oznaczają już czegoś niemożliwego. Kształtują się relacje oparte na: życzliwości, zrozumieniu i szacunku.

Analizując przy tej okazji współczesną specyfikę wykonywania zawodu egzaminatora, należy podkreślić, że profesja ta nie jest dzisiaj już tak atrakcyjna

jak przed minionymi latami. Brakuje nawet kandydatów do jej wykonywania. Jest to praca bardzo odpowiedzialna, stresująca, wykonywana pod ogromnym obciążeniem psychicznym. Niestety, nie zawsze jest ona doceniana przez zwierzchnie organy i przełożonych, biorąc pod uwagę chociażby kwestie finansowe oraz te, które dotyczą motywacji i niezależności zawodowej.

Powróćmy do osi tematycznej niniejszego podrozdziału i odnieśmy się do kwestii egzaminu teoretycznego, będącego elementem całościowego procesu egzaminowania. Jak już wspomniano, od 1977 r. egzamin teoretyczny był przeprowadzany w formie testowej, papierowej, gdzie wystarczyło nauczyć się na pamięć odpowiedzi na pytania zawarte w niezmiennych zestawach. Dopiero od 2001 r. do egzaminu zaczęto wykorzystywać system komputerowy, który losował 18 pytań z dostępnej puli około pięciuset. Zwiększona ilość (jawnych) pytań miała spowodować, że osoby zdające nie będą już uczyć się ich na pamięć. Okazało się jednak, że przewidywania te nie sprawdziły się. Nauczenie się kilkuset pytań na pamięć, nie stanowiło dla większości kursantów bariery intelektualnej.

Zjawisko to rodziło pewien problem społeczny. Zachęcało nierzetelne szkoły jazdy do tego, aby nie przeprowadzać szkolenia teoretycznego, co automatycznie obniżało koszty związane z organizacją i zarządzaniem firmą. Opanowanie pamięciowe wszystkich pytań zajmowało kandydatom na kierowców z reguły kilka dni, a efekt był niemal gwarantowany. Zdawalność w tamtym czasie egzaminu teoretycznego była bardzo wysoka. Niestety, wraz z nią, nie szła w parze zdawalność egzaminu praktycznego. Do chwili obecnej pozostaje ona na poziomie (według różnych szacunków) 25-35%.

Sytuacja zmieniła się, kiedy na początku drugiej dekady XXI w. weszła w życie długo oczekiwana ustawa o kierujących pojazdami, którą procedowano ponad 10 lat[22]. Wprowadziła ona wiele zmian w systemie zarządzania oraz organizacji szkolenia i egzaminowania kandydatów na kierowców. Ustawa zmieniła formułę egzaminu teoretycznego, w wyniku czego ideą pytań egzaminacyjnych nie jest już analizowanie wyimaginowanych sytuacji drogowych, lecz ocena zdarzeń autentycznych, sfotografowanych lub nagranych w czasie rzeczywistym.

Od drugiej dekady XXI w., oprócz formuły egzaminu teoretycznego, zmienił się także obieg dokumentów. Wprowadzono system teleinformatyczny, który łączy ze sobą wszystkie podmioty odpowiedzialne za efekt końcowy procesu szkolenia i egzaminowania do chwili otrzymania „fizycznego" dokumentu prawa jazdy. System ten łączy następujące instytucje: wydział odpowiedzialny za załatwianie wszelkich spraw związanych z uprawnieniami do kierowania pojazdami w starostwie powiatowym, ośrodek szkolenia kierowców, WORD-y oraz

[22] Ustawa z dnia 5 stycznia 2011 r. o kierujących pojazdami [Dz.U. 2011 nr 30 poz. 151].

Polską Wytwórnię Papierów Wartościowych odpowiedzialną za przygotowanie dokumentu. Zadaniem tego systemu jest usprawnienie zarządzania procedurami związanymi z wydaniem uprawnień. System teleinformatyczny wprowadził również nową formę zapisów na kursy prawa jazdy, która odbywa się przy użyciu tzw. Profilu Kandydata na Kierowcę (PKK) generowanego przez starostwa powiatowe.

Ponadto od 2014 r. istotną zmianą związaną z organizacją egzaminów na prawo jazdy, jest umożliwienie ośrodkom szkolenia kierowców podstawienia pojazdów szkoleniowych na część praktyczną egzaminu[23]. Jest to duże ułatwienie dla wielu szkół, bowiem odciąża je od dyktatu ośrodków egzaminacyjnych w postaci konieczności zakupu identycznych pojazdów, na których kursanci musieliby zdawać egzamin. Jest to też duże ułatwienie dla osób zdających, które podczas kursu miały możliwość wyczucia auta, w tym dźwigni sprzęgła, odpowiedzialnej za płynne ruszanie pojazdem. Nadmieńmy, że pojazd ośrodka szkolenia kierowców powinien być – zgodnie z wytycznymi – wyposażony w kamerę, dzięki której rejestrowany jest obraz z przebiegu egzaminu. Przy tej okazji wspomnijmy również, że obowiązek rejestrowania przebiegu egzaminu praktycznego istnieje od 10 stycznia 2006 r.[24]

3. Zarządzanie współczesnymi ośrodkami szkolenia kierowców w kontekście wybranych dylematów i problemów społecznych

We współczesnym świecie, każda branża zawodowa musi mierzyć się z szeregiem problemów, które mają swoje podłoże zarówno w zmianach: technologicznych, jak również społecznych, ekonomicznych, ale również menedżerskich, związanych z zarządzaniem i organizacją. Problemy te dotyczą także branży szkolenia kandydatów na kierowców, która musi dostosowywać się do nieustannie zmieniającego się rynku i jego potrzeb.

Wymagania dotyczące prowadzenia ośrodka szkolenia kierowców opisane są szczegółowo w Rozporządzeniu Ministra Infrastruktury i Budownictwa w sprawie szkolenia osób ubiegających się o uprawnienia do kierowania pojazdami, instruktorów i wykładowców. Niniejszy akt prawny definiuje m.in.: warunki

[23] Ustawa z dnia 26 czerwca 2014 r. o zmianie ustawy o kierujących pojazdami [Dz.U. 2014 poz. 970], art. 53.

[24] Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 27 października 2005 r. w sprawie szkolenia, egzaminowania i uzyskiwania uprawnień przez kierujących pojazdami, instruktorów i egzaminatorów [Dz.U. 2005 nr 217 poz. 1834], § 19 i 21.

techniczne, jakie musi spełniać lokal służący jako sala wykładowa, wymagania odnośnie lokalu służącego jako pomieszczenie biurowe, wytyczne odnośnie placu manewrowego, aby mógł być wykorzystywany w celach szkoleniowych, jak również sposób i formę oznakowania pojazdów szkoleniowych[25].

Ponadto ustawa o kierujących pojazdami reguluje procedurę kontrolowania ośrodków szkolenia kierowców. Z zapisów prawa wynika, że nadzór nad nimi sprawuje starosta właściwy ze względu na miejsce ich prowadzenia. Jednym z obowiązkowych narzędzi kontroli jest analiza zdawalności, sporządzana oraz podawana do publicznej wiadomości przez starostwa[26].

W związku z powyższym, można stwierdzić, że rankingi zdawalności są formalnym i publicznym odzwierciedleniem jakości pracy szkół nauki jazdy, na którą powinna składać się: przede wszystkim rzetelna obsługa klientów, kompetentna i wykwalifikowana kadra szkoleniowa, pedagogiczne i metodyczne podejście instruktorów do osób szkolonych, dbałość o szczegóły w procesie szkolenia, motywacja i cierpliwość w kształtowaniu odpowiednich nawyków oraz tłumaczeniu i wyjaśnianiu trudnych dla kursantów zagadnień.

Jako najbardziej powszechne wyzwania i pojawiające się dylematy w działalności i zarządzaniu ośrodkami szkolenia kierowców w trzeciej dekadzie XXI w., można wymienić:

- skupienie większości obowiązków i zadań zawodowych na właścicielu, który pełni rolę: instruktora, metodyka, planisty, organizatora, menedżera, finansisty, marketingowca;
- niedostateczną kontrolę nad jakością i efektywnością prowadzonych szkoleń;
- zbyt duży nacisk na cenę szkoleń (niejednokrotnie zaniżaną, kalkulowaną poniżej lub na równi z barierą opłacalności);
- przesycenie rynku szkoleniowego oraz dużą konkurencję wśród ośrodków;
- niedostateczne powiązanie między informacją marketingową oraz jakością szkoleń;
- relatywnie niską potrzebę inwestycji (zazwyczaj ograniczającą się do zakupu auta lub kilku aut szkoleniowych na okres przykładowo 5 lat w momencie cyklicznej wymiany parku samochodowego w ośrodkach egzaminacyjnych oraz koncentrację na spłacie zobowiązań związanych najczęściej z zewnętrznymi źródłami finansowania);

[25] Rozporządzenie Ministra Infrastruktury i Budownictwa z dnia 4 marca 2016 r. w sprawie szkolenia osób ubiegających się o uprawnienia do kierowania pojazdami, instruktorów i wykładowców [Dz. U. 2018, poz. 1885], §3.

[26] Ustawa o kierujących pojazdami, op. cyt., art. 43.

– brak motywacji do samorozwoju zawodowego instruktorów i właścicieli szkół, a nawet brak czasu i permanentne zmęczenie pracą (przyczyną jest konieczność „wyjeżdżania" godzin kursowych, co rozciąga planowanie „dniówki" od rana do późnego wieczora).

Obecnie, aby otworzyć własną szkołę jazdy, wystarczy posiadać jeden samochód szkoleniowy oraz wynająć lokal służący jako sala wykładowa. Nie ma realnej potrzeby wynajmowania pomieszczenia służącego jako biuro, ponieważ nie ma przeciwwskazań, aby sprawy administracyjne były załatwiane w mieszkaniu lub domu właściciela. Ponadto, znikome bariery prawne powodują, że wystarczy posiadać prawo jazdy przez okres tylko dwóch lat i ukończyć specjalistyczny kurs, który kończy się egzaminem państwowym, aby rozpocząć pracę w charakterze instruktora nauki jazdy (nie trzeba nawet ukończyć nauki w szkole podstawowej jak wynika z ustawy z dnia 5 stycznia 2011 r. o kierujących pojazdami). Dopiero trzyletnie doświadczenie w zawodzie pozwala na samodzielne prowadzenie ośrodka[27].

Po wejściu w życie ustawy z dnia 13 czerwca 2013 r. o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów, zmieniającej m.in. ustawę o kierujących pojazdami, usunięto wymóg posiadania przez instruktorów średniego wykształcenia oraz obniżono dla nich okres posiadania prawa jazdy kategorii B z trzech lat do dwóch. W przypadku egzaminatorów, ustawa ta również przyniosła obniżenie wymogów. Obecnie, osoba starająca się o uprawnienia egzaminatora, musi ukończyć co najmniej 23 lata oraz posiadać średnie wykształcenie. Wcześniej – jak już wspomniano w artykule – wymagane było wykształcenie wyższe[28].

Te niewygórowane wymagania formalne wobec ośrodków szkolenia kierowców są przyczyną narastającej konkurencji, która z kolei prowadzi głównie do obniżania cen oferowanych usług. I tutaj pojawia się kolejny problem społeczny. Cena kursu staje się zazwyczaj najważniejszym – jeśli nie jedynym – kryterium przyjmowanym przy wyborze szkoły jazdy przez potencjalnego kursanta. Ośrodek proponujący niższą cenę, zawsze będzie bardziej atrakcyjny, nawet jeśli oferowane przez niego usługi będą pozostawać na niskim poziomie. Analiza czynnika cenowego jest ważna ze względu na zależność, w myśl której poziom bezpieczeństwa na drogach można powiązać z jakością szkolenia kandydatów na kierowców. Rzetelna i sumienna organizacja procesu szkoleniowego, przeprowadzona za uczciwą, rynkową cenę, znacząco wpływa na sposób przekazywania wiedzy kursantom i umiejętności poruszania się po drogach. Odnosi się również do ich kultury i etyki, krzewiąc wśród przyszłych użytkowników dróg określone wartości i postawy.

[27] Ustawa o kierujących pojazdami, op. cyt., art. 33.

[28] Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 r. o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów [Dz.U. 2013, poz. 829], art. 26.

Przy okazji oceny jakości szkoleń, zwróćmy uwagę, że pedagogiczny, empatyczny i motywacyjny sposób prowadzenia zajęć przez instruktorów powoduje, że w określonej grupie kursantów, zawsze pojawią się takie osoby, które odpowiednio zainspirowane, zainteresują się istotnymi społecznie zagadnieniami, do których należą kwestie bezpieczeństwa w ruchu drogowym. Dlatego ośrodki szkolenia kierowców skupione na pracy jakościowej, powinny uwzględniać w swoich aktywnościach marketingowych i społecznych wydarzenia promujące odpowiedzialny, bezpieczny i kulturalny styl poruszania się po drogach, wykorzystując do tego celu na przykład: dyskusje, pogadanki, filmy instruktażowe czy zachęcające konkursy.

Aspekty te wiążą się z szerszym kontekstem zarządzania omawianymi podmiotami, jakim jest misja społecznej odpowiedzialności ośrodków szkolenia kierowców[29]. W związku z powyższym, aby mówić o społecznej odpowiedzialności biznesu, należy uwzględnić, że w trakcie szkolenia nakłada się na siebie kilka obszarów odpowiedzialności, mianowicie:

- za otoczenie, w którym firma funkcjonuje,
- za przekazywaną wiedzę, umiejętności, kompetencje i postawy oraz
- za ukształtowanie określonej świadomości związanej z wyuczonymi nawykami[30].

Wyzwania, problemy i dylematy pojawiające się w działalności ośrodków szkolenia kierowców zostały opisane w raporcie opublikowanym przez Najwyższą Izbę Kontroli, zatytułowanym „System szkolenia kandydatów na kierowców". Został on opublikowany w 2023 r. Przyczyną przygotowania tego opracowania były statystki wypadków na polskich drogach. W 2022 r. odnotowano 21 332 wypadki drogowe, w których zginęło 1896 osób, a 24 743 zostało rannych. Natomiast w 2021 r. Polska znalazła się na pierwszym miejscu pod względem zabitych na 100 wypadków w krajach Unii Europejskiej (wskaźnik wynosił aż 9,8)[31].

---

[29] P. Żuraw, *Społeczna odpowiedzialność ośrodków szkolenia kierowców w świetle norm prawnych regulujących organizację branży szkoleniowej* [w:] *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, Z. Pisza, M. Rojek-Nowosielska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 286-296.

[30] B. Bubiak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w mikroprzedsiębiorstwach na przykładzie branży ośrodków szkolenia kierowców*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici", Zarządzanie nr 39 – Zeszyt 407, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2013, s. 50. https://apcz.umk.pl/AUNC_ZARZ/article/view/AUNC_ZARZ.2012.004/232 (dostęp: 19.05.2025).

[31] *System szkolenia kandydatów na kierowców,* Najwyższa izba Kontroli, Warszawa 2023, s. 10-12. https://www.nik.gov.pl/plik/id,28106,vp,30930.pdf (dostęp: 10.06.2025).

Wyniki kontroli ukazały nieprawidłowości w systemie szkolenia i egzaminowania kandydatów na kierowców. Spośród nich wymienić należy m.in.:

- brak ponoszenia bezpośredniej odpowiedzialności przez instruktorów za przygotowanie do egzaminu państwowego;
- obniżanie standardów egzaminowania;
- nieadekwatny do potrzeb nadzór nad przeprowadzaniem szkoleń;
- brak analizy przyczyn niezdanych egzaminów;
- brak precyzyjnego określenia programów szkoleń i zajęć praktycznych.

Wybrane obszary opisanych nieprawidłowości są jedynie częścią problemu, na który wskazuje raport. Jak zauważa Najwyższa Izba Kontroli, większość zmian wprowadzanych na przestrzeni kilkudziesięciu lat do procesu szkolenia kandydatów na kierowców, wiąże się z obniżeniem standardów kształtowania poziomu bezpieczeństwa w ruchu drogowym, co generuje istotny i wciąż postępujący problem społeczny[32].

Kolejnym dylematem a wręcz wyzwaniem dla ośrodków szkolenia kierowców jest etyka i jej zastosowanie w procesie zarządzania tymi podmiotami. Jest to często pomijany, lecz niezwykle ważny element nie tylko związany z prowadzeniem ośrodka, ale również z wykonywaniem zawodu instruktora. Kodeks etyczny instruktora nauki jazdy powstał pod patronatem Instytutu Transportu Samochodowego. Zawiera on zasady, które mają być pomocą w podejmowaniu decyzji o charakterze moralnym. W części skierowanej do właścicieli ośrodków szkolenia kierowców, znajduje się dziewięć zasad, które dotyczą:

- podnoszenia kompetencji instruktorów zatrudnianych w ośrodku;
- stosowania uczciwej konkurencji;
- zwalczania korupcji;
- stosowania reklamy zgodnej z prawem i nieuchybiającej godności ludzkiej;
- umiejscowienia siedziby ośrodka (nieznajdującej się w sąsiedztwie innego ośrodka);
- nierozpowszechniania błędnych i nieprawdziwych informacji na temat innych ośrodków;
- nieingerowania w pracę osób zatrudnionych w konkurencyjnych ośrodkach;
- niestosowania oznaczeń charakterystycznych dla innych ośrodków;
- dbania o wysoką jakość świadczonych usług[33].

[32] Tamże, s. 18-31.

[33] *Kodeks Etyczny Instruktora Nauki Jazdy*, Instytut Transportu Samochodowego, Warszawa 2004, s. 3-9.

Etyka jest wymagająca, a jednocześnie mobilizująca do konkretnych działań. Dlatego, aby ją stosować, trzeba być przekonanym do jej zasad. Trzeba wierzyć, że mają one realny sens. Jednak nie dla każdego tego rodzaju argumenty są przekonywujące. Niejednokrotnie przedsiębiorcy, menedżerowie, a nawet sami pracownicy wychodzą z założenia, że etyczne postępowanie nie przyczynia się do realizacji celów wynikających z procesu zarządzania[34].

Zarządzanie współczesnymi ośrodkami szkolenia kierowców w kontekście wybranych dylematów i problemów społecznych nie jest procesem łatwym. Obejmuje ono wiele wzajemnie przenikających się aspektów, których nie sposób wymienić w jednym artykule naukowym. Specyfika prowadzenia przedsiębiorstw w trzeciej dekadzie XXI w. wymaga od ich właścicieli, menedżerów i pracowników przede wszystkim odnalezienia poczucia spełnienia własnej misji w danym podmiocie gospodarczym. Nie jest to łatwe, ponieważ żyjemy w czasach nacechowanych dużą niepewnością, a także dynamiką różnorodnych procesów: społecznych, kulturowych, ekonomicznych, historycznych i geopolitycznych.

Tempo zmian – jakże nasilone w latach ostatnich – niekoniecznie może mieć wydźwięk pozytywny. Mówiąc kolokwialnie, można się w tym wszystkim zagubić i przez to zatracić czujność skupienia się na rzeczach najważniejszych. Wymieńmy tutaj przykładowo aspekt kulturowy i zauważmy jak łatwo dzisiaj można wydać niesprawiedliwy osąd na temat kogoś lub czegoś. Jak łatwo można komuś ubliżyć, okazać przemoc i agresję, niekoniecznie fizyczną, ale przede wszystkim słowną. Sytuacje te nie tylko mają miejsce w Internecie, miejscach pracy, wspólnotach rodzinnych, ale również na drogach, na których dominuje: kult szybkości, często też zuchwalstwo, źle rozumiany spryt, a w konsekwencji nierozważne zachowania.

Polskie drogi stają się niejednokrotnie areną walki, konkurencji i niezrozumienia. W takich uwarunkowaniach sfera prawa i określonych zasad staje się tylko teorią. Kultura egoizmu zaszczepiana zwłaszcza w młodym pokoleniu sprawia, że liczą się indywidualne potrzeby człowieka oraz chęć ich zaspokajania. Czy na tego typu zachowania społeczne można znaleźć rozwiązanie? Odpowiedź – mimo wszystko – jest twierdząca, a jednymi z trybików maszyny, która z trudem, ale efektywnie będzie naprawiała zaistniałe procesy i sytuacje, niech zostaną ośrodki szkolenia kierowców oraz wojewódzkie ośrodki ruchu drogowego. Niech ich autorytatywność oraz poczucie misji społecznej, będą siłą w procesie „uzdrawiania" ludzkich zachowań na drogach.

[34] P. Żuraw*, Etyczne determinanty zarządzania ośrodkami szkolenia kierowców w świetle zmian prawnych obowiązujących od 2013 r.* [w:] *Annales. Etyka w życiu gospodarczym.* Tom 17, nr 2/2014, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 96.

Podsumowanie

Ośrodki szkolenia kierowców to przedsiębiorstwa, instytucje, z którymi ma lub miała do czynienia większość Polaków. Wymienione podmioty odpowiedzialne są za szkolenie kandydatów na kierowców, czyli osób, które przez kolejne lata swojego życia będą zmotoryzowanymi użytkownikami dróg. Prawo jazdy jest dokumentem w posiadaniu ponad 22 mln osób. Stanowi ono uprawnienia – jak wskazywano wielokrotnie w artykule – do bezpiecznego i przede wszystkim odpowiedzialnego poruszania się po drogach.

Aby ukształtować odpowiednie postawy wśród przyszłych kierowców, nacechowane: umiejętnościami poruszania się po drogach, a tym samym kompetencjami, wiedzą, dojrzałością, empatią, duży nacisk należy położyć na odpowiedni (jakościowy) poziom szkolenia. Istotną rolę odgrywa również etap weryfikacji wiedzy i umiejętności, czyli egzamin państwowy. Dlatego wszelkie procesy związane z zarządzaniem ośrodkami szkolenia kierowców, powinny być ukierunkowane przede wszystkim na cele prospołeczne, w tym przypadku definiujące całokształt postawy odpowiedzialnego kierowcy.

Ośrodki szkolenia kierowców, podobnie jak ośrodki egzaminacyjne, funkcjonują – jak wszystkie inne organizacje, podmioty gospodarcze i instytucje – w określonym systemie społecznym. Każdy system uwarunkowany jest przede wszystkim przez: ludzi go tworzących, epokę historyczną, wydarzenia społeczne, polityczne i gospodarcze, a także określone zwyczaje, normy prawne i etyczne. Wszystko to wpływa na określone zachowania, metody działania w danych okolicznościach i sytuacjach.

W artykule została podjęta próba odpowiedzi na pytanie czy zarządzanie ośrodkami szkolenia kierowców rzeczywiście ukierunkowane jest na realizację przedstawionej wyżej trudnej i wymagającej misji społecznej. Odpowiedź, niestety nie jest jednoznaczna. Polski system szkolenia i egzaminowania kandydatów na kierowców, nieustannie, choć dosyć wolno reformowany, posiada jeszcze wiele niedoskonałości, o których warto rozmawiać i których nie można obawiać się zmieniać. Przecież docelowo, chodzi tutaj o ludzkie zdrowie i życie.

Analizie poddano zarys historyczny oraz współczesne uwarunkowania związane z zarządzaniem i organizacją pracy ośrodków szkolenia kierowców, jak również procesów związanych z egzaminowaniem kandydatów na kierowców. W artykule uwzględniono wybrane dylematy, bariery organizacyjne, ekonomiczne, finansowe, problemy kadrowe, kompetencyjne i etyczne, które kształtują profil prowadzenia opisywanych przedsiębiorstw oraz procesów.

Bibliografia

Dziuganowski T., *Przestrzeganie praw człowieka - egzaminatora w procesie egzaminowania kandydatów na kierowców i kierowców*, materiał na Międzynarodową Konferencję Naukową z okazji 15-lecia uchwalenia Konstytucji RP i 20-lecia podpisania Traktatu o Unii Europejskiej – „Wpływ standardów międzynarodowych na rozwój demokracji i ochronę praw człowieka, Warszawa, 22-23 kwietnia 2012 r.

Grądzka-Rejak M., Janicki K., Kaliński D., Kuzak R., Pawlina S., Zaprutko-Janicka A., *Okupowana Polska w liczbach*, Bellona, Warszawa 2022.

Janicki K., Kuzak R., Kaliński D., Zaprutko-Janicka A., *Przedwojenna Polska w liczbach*, Bellona, Warszawa 2020.

Kodeks Etyczny Instruktora Nauki Jazdy, Instytut Transportu Samochodowego, Warszawa 2004.

Koper S., *PRL na czterech kółkach*, Wydawnictwo HARDE, Warszawa 2024.

Niemiec M., *Przestępstwo wypadku drogowego w pytaniach i odpowiedziach*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.

Penc J., *Podstawy nowoczesnego zarządzania. Projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, Wydawnictwo Academica, Łódź 2005.

Więcławski W.M, *Historia prawa jazdy w Polsce 1918-1989*, Wydanie I, Zielony Listek Nauka Jazdy, Gdańsk 2013.

Żuraw P*., Etyczne determinanty zarządzania ośrodkami szkolenia kierowców w świetle zmian prawnych obowiązujących od 2013 r.* [w:] *Annales. Etyka w życiu gospodarczym.* Tom 17, nr 2/2014, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.

Żuraw P., *Społeczna odpowiedzialność ośrodków szkolenia kierowców w świetle norm prawnych regulujących organizację branży szkoleniowej* [w:] *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, Z. Pisza, M. Rojek-Nowosielska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

Akty prawne

Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 27 października 2005 r. w sprawie szkolenia, egzaminowania i uzyskiwania uprawnień przez kierujących pojazdami, instruktorów i egzaminatorów [Dz.U. 2005 nr 217 poz. 1834].

Rozporządzenie Ministra Infrastruktury i Budownictwa w sprawie szkolenia osób ubiegających się o uprawnienia do kierowania pojazdami, instruktorów i wykładowców [Dz. U. 2023, poz. 2317].

Rozporządzenie Ministrów Komunikacji i Spraw Wewnętrznych z dnia 1 października 1962 r. w sprawie ruchu na drogach publicznych [Dz.U. 1962 nr 61 poz. 295].

Rozporządzenie Ministra Robót Publicznych i Ministra Spraw Wewnętrznych z dnia 6 lipca 1922 r. o ruchu samochodów i innych pojazdów mechanicznych na drogach publicznych [Dz.U. 1922 nr 65 poz. 587].

Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej [Dz.U. 1988 nr 41 poz. 324].

Ustawa z dnia 7 października 1921 r. o przepisach porządkowych na drogach publicznych [Dz.U. 1921 nr 89 poz. 656].
Ustawa z dnia 5 stycznia 2011 r. o kierujących pojazdami [Dz.U. 2011 nr 30 poz. 151].
Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 r. o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów [Dz.U. 2013, poz. 829].
Ustawa z dnia 26 czerwca 2014 r. o zmianie ustawy o kierujących pojazdami [Dz.U. 2014 poz. 970].
Ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. – Prawo o ruchu drogowym [Dz.U 1997 nr 98 poz. 602].

Czasopisma

Niemiec M., *Historia przepisów regulujących ruch drogowy oraz bezpieczeństwo w komunikacji*, „Paragraf na Drodze" 3/2019, Wydawnictwo Instytutu Ekspertyz Sądowych, Kraków.
Tracey J.B., *The influence of diversity management initiatives on firm-level diversity: evidence from the restaurant and foodservice industry.* „International Journal of Contemporary Hospitality Management" 2023, vol. 35 no. 11.

Netografia

Antologia historii kursów prawa jazdy na ziemiach Polski, rolminex.com.pl, https://rolminex.com.pl/podmenuwartowiedziec-historia-prawa-jazdy/.
Bubiak B., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w mikroprzedsiębiorstwach na przykładzie branży ośrodków szkolenia kierowców*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici", Zarządzanie nr 39 – Zeszyt 407, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2013. https://apcz.umk.pl/AUNC_ZARZ/article/view/AUNC_ZARZ.2012.004/232.
Egzamin na prawo jazdy w przedwojennej Polsce. Był tak prosty, że oblewało go tylko 3,8% kandydatów https://wielkahistoria.pl/egzamin-na-prawo-jazdy-w-przedwojennej-polsce-byl-tak-prosty-ze-oblewalo-go-tylko-38-kandydatow/.
Historia prawa jazdy. Część 1. Lata 1918-1945, https://info-car.pl/infocar/artykuly/historia-prawa-jazdy-czesc-1.html.
System szkolenia kandydatów na kierowców, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2023. https://www.nik.gov.pl/plik/id,28106,vp,30930.pdf.
Wilk H., *Motoryzacja w Polsce (1945 - 1989)*, Polska 1944/45–1989. Studia i Materiały XVII/2019. https://apcz.umk.pl/PL1944/article/view/Polska.2019.11/24154.

Social aspects of managing driver training centers and the examination process – an evolutionary perspective

Abstract: The aim of the article is to present the social aspects of managing driving schools and the examination process in an evolutionary (historical) perspective. The thesis put forward in the article can be formulated as follows: the social factor, aimed at shaping a responsible and safe driver, should be a key element included in the overall process of managing training and conducting state examinations. The author bases his considerations on his own experiences and observations, analysis of literature (unfortunately, insufficient in the scope of the issues discussed), as well as legal acts, information contained on the Internet and conversations (discussions) with instructors and examiners.

Keywords: driver training centers, driving schools, training and examination of driver candidates, social aspects of management.