

**Kamila Majewska**

## **Praktyczne aspekty kształcenia i doskonalenia zawodowego kadry Służby Więziennej**

### **Practical aspects of education and professional development of the Prison Service Staff**

Prezentowany artykuł ma na celu ukazanie praktycznych wskazówek i zaleceń mających zastosowanie w procesie planowania i realizacji działań związanych z kształceniem oraz doskonaleniem kadry Służby Więziennej. Praca powstała w nawiązaniu do badań zrealizowanych w 2021 r., w ramach projektu badawczego „Pilotażowe kompleksy penitencjarne”.

**Słowa kluczowe:** dydaktyka, kształcenie, doskonalenie zawodowe, metody szkoleniowe, organizacja szkoleń, kompetencje osobiste, kompetencje zawodowe, kadra Służby Więziennej.

The presented article aims to show practical tips and recommendations applicable in the process of planning and implementation of activities related to the education and in-service training of Prison Service personnel. The paper was written in reference to the research carried out in 2021, within the research project “Pilot penitentiary complexes”.

**Key words:** didactics, education, in-service training, training methods, organisation of training, personal competences, professional competences, Prison Service staff.

### **Główne wnioski z badań**

Głównym celem badania było poznanie opinii respondentów na temat kompetencji osobistych, zawodowych oraz kierowniczych funkcjonariuszy

Służby Więziennej w odniesieniu do stanowiska, płci, stażu pracy, pojemności oraz rodzaju jednostki organizacyjnej. Badaniem ankietowym (PAPI) objętych zostało łącznie 900 funkcjonariuszy Służby Więziennej. Grupę docelową stanowili funkcjonariusze Służby Więziennej pełniący służbę na różnych stanowiskach, jednak ze szczególnym uwzględnieniem osób pełniących funkcje kierownicze. Arkusz badawczy składał się z 8 pytań o charakterze mieszanym, zawierającym zarówno pytania zamknięte, jak i otwarte. Do udziału w badaniu zostały zakwalifikowane osoby z jednostek organizacyjnych 15 różnych okręgów – łącznie 900 osób. Przeprowadzone badanie ankietowe wykazało, że wśród najważniejszych kompetencji osobistych i zawodowych, jakie powinni prezentować funkcjonariusze Służby Więziennej, ankietowani wymienili:

- asertywność,
- komunikatywność,
- kulturę osobistą,
- radzenie sobie ze stresem,
- sumienność, dokładność i dążenie do celu.

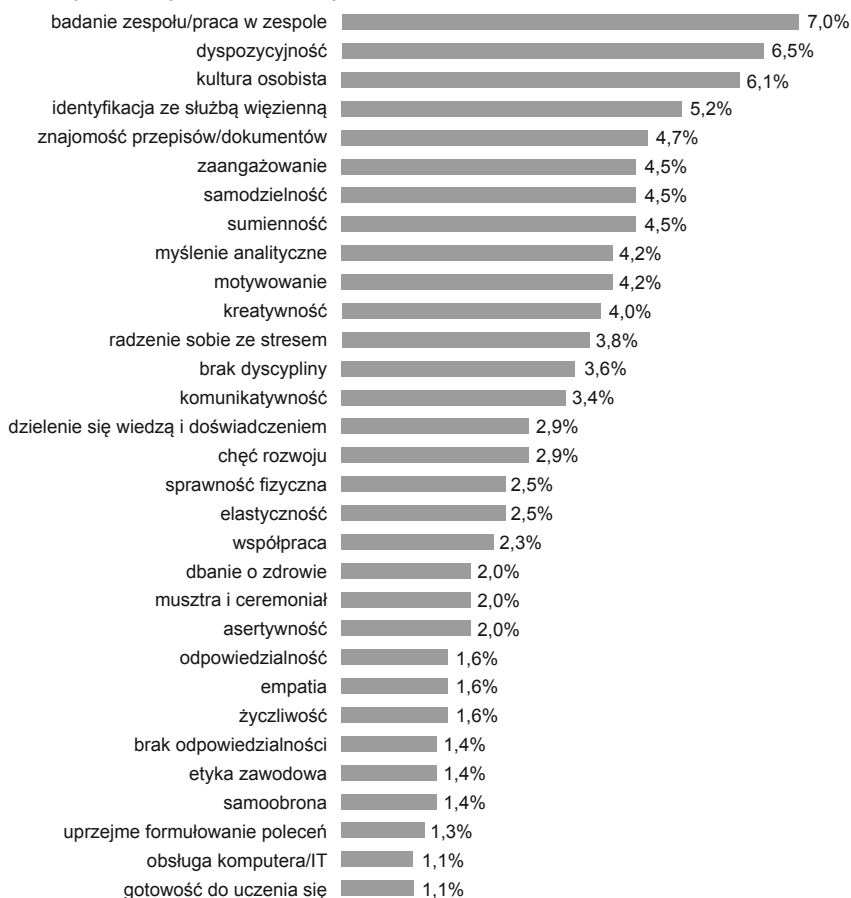
Wśród pozostałych, również ważnych kompetencji, które były typowe przez uczestników badania (z przygotowanej przez zespół badawczy listy) znalazły się m.in.: dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, gotowość do uczenia się, elastyczność, identyfikacja ze Służbą Więzienną, praworządność, posługiwanie się bronią służbową, organizacja pracy własnej/ zarządzanie czasem, kreatywność, rozwijanie relacji i umiejętność pracy w zespole, użytkowanie IT. Uczestnicy badania mieli także możliwość samodzielnego wytypowania kompetencji spoza listy opracowanej przez organizatorów badania. W rezultacie funkcjonariusze zauważyli, że wśród istotnych kompetencji osobistych i zawodowych, które powinni prezentować, warto wymienić: dyspozycyjność, punktualność, odpowiedzialność za podejmowane decyzje, zaangażowanie w wykonywanie obowiązków, chęć dokształcania się i motywowania do samorozwoju<sup>1</sup>. Wspomniane kompetencje analizowane były pod kątem pełnionych stanowisk, takich jak: kierujący jednostką organizacyjną, kierownik działu ochrony, kierownik działu penitencjarnego, kierownik działu administracyjnego, inspektor działu ochrony, dowódca zmiany ochronnej, oddziałowy działu ochrony, podoficer działu ochrony, wychowawca, psycholog, stanowisko ds. zatrudnienia, inspektor, instruktor, referent.

---

<sup>1</sup> Pięć pierwszych wskazań pod kątem popularności.

Z punktu widzenia dydaktyka szczególnie istotne okazało się określenie luki kompetencyjnej, czyli zebranie danych na temat kompetencji, których nie przejawiają lub przejawiają w małym stopniu funkcjonariusze Służby Więziennej, a które są istotne z punktu widzenia pracy w formacji. Wśród nich ankietowani najczęściej wymienili: umiejętność pracy w zespole, dyspozycyjność, kulturę osobistą, identyfikację ze Służbą Więzienną, znajomość przepisów, zaangażowanie, samodzielność i sumienność (rysunek 1.).

Rysunek 1. Kompetencje przejawiane w małym stopniu przez funkcjonariuszy Służby Więziennej



Źródło: Opracowanie na podstawie raportu „Pilotażowe kompleksy penitencjarne”, moduł nr 2 pn. „Modernizacja systemu szkolenia kadry Służby Więziennej”.

W nawiązaniu do powyższego pytania, zespół badawczy opracował listę szkoleń umożliwiających kształtowanie i rozwój dowolnych kompetencji

istotnych dla pełnionego stanowiska<sup>2</sup>, z której objęci badaniem funkcjonariusze mogli wytypować do pięciu różnych. Najczęściej wskazywane były szkolenia poprawiające kompetencje, takie jak: myślenie analityczne, radzenie sobie ze stresem, samoobrona i stosowanie środków przymusu bezpośredniego, działania konwojowe oraz szkolenia dla psychologów. Dobrze, gdyby w ramach szkoleń kształtowana była dodatkowo sumienność, dokładność i dążenie do rezultatów, kooperacja i szacunek pomiędzy działaniami, stała superwizja pracy, decyzyjność i centralne poznanie konsekwencji.

Zespół badawczy zarekomendował organizację szkoleń umożliwiających rozwój kompetencji osobistych i zawodowych funkcjonariuszy Służby Więziennej na stanowiskach kierowniczych, takich jak: kierujący jednostką organizacyjną, kierownik działu ochrony, kierownik działu penitencjarnego oraz kierownik działu administracyjnego. Dodatkowo zwrócono uwagę, aby szkolenia zostały dostosowane do danego stanowiska. Poziom oraz organizacja szkoleń powinny umożliwić zdobywanie kompetencji zawodowych, aby każda funkcjonariuszka i funkcjonariusz Służby Więziennej byli w stanie realizować je na poziomie 5 – (realizuje w sytuacjach bardzo trudnych i wyjątkowych) oraz 4 (realizuje w sytuacjach trudnych i nietypowych).

## Organizacja szkoleń – zalecenia i wskazówki

Proces kształcenia kadr stanowi ważny element zadania organizacyjnego ukierunkowanego na prawidłowe utrzymanie struktur więziennych<sup>3</sup>. Analizując całościowo omawiane zagadnienie należy podkreślić, że kształcenie funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej obejmuje: studia

---

<sup>2</sup> Lista zawierała następujące propozycje: gotowość do uczenia się, myślenie analityczne, znajomość przepisów i procedur, sprawność fizyczna i dbałość o zdrowie, rozwijanie relacji i umiejętność pracy w zespole, użytkowanie IT, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, komunikatywność, komunikacja pisemna, administracja/ prowadzenie dokumentacji, dyspozycyjność, działania specjalistyczne, mentoring (służbowy i kierowniczy), musztra i ceremoniał, oddziaływania wychowawczo-penitencjarno-resocjalizacyjne, organizowanie, orientacja na bezpieczeństwo, orientacja na działania wychowawczo-penitencjarno, orientacja na osadzonego, procedury – znajomość i stosowanie, przestrzeganie zasad etyki zawodowej, samoobrona i stosowanie środków przymusu bezpośredniego, zarządzanie informacjami, kultura osobista, negocjowanie, asertywność, kreatywność, organizacja pracy własnej/zarządzanie czasem, praworządność, elastyczność, radzenie sobie ze stresem, samodzielność funkcjonariusza lub pracownika, sumienność, dokładność i dążenie do rezultatów, identyfikacja ze Służbą Więzienną, posługiwanie się bronią służbową, zapewnianie bezpieczeństwa.

<sup>3</sup> T. Przesławski, *Służba więzienna w Polsce. Administracja i podstawy działania*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012.

i studia podyplomowe, doskonalenie zawodowe, jak również szkolenia wstępne, zawodowe i specjalistyczne. Art. 43c (Rozdział 6a – kształcenie funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej) traktuje, iż:

- „1. Podstawę realizacji szkoleń wstępnego, zawodowego i specjalistycznego funkcjonariuszy i pracowników stanowią programy szkoleń.
2. Uczestnictwo funkcjonariuszy i pracowników w zajęciach objętych programem szkolenia jest obowiązkowe.
3. Dyrektor Generalny określi, w drodze zarządzenia, programy szkoleń wstępnego, zawodowego i specjalistycznego w Służbie Więziennej dla funkcjonariuszy i pracowników, w tym zakres tematyczny i metodykę oraz efekty kształcenia, które mają być osiągnięte w blokach i modułach tematycznych, a także w odniesieniu do tych szkoleń:
- 1) organizację procesu kształcenia, w tym czas jego trwania i formy;
  - 2) sposób uzyskiwania zaliczeń i zdawania egzaminów;
  - 3) skalę ocen z zaliczeń i egzaminów;
  - 4) stanowiska pracowników podlegających tym szkoleniom, z uwzględnieniem formy i wymiaru zatrudnienia.
4. W programach szkolenia pracowników nie uwzględnia się zagadnień dotyczących szkolenia strzeleckiego, musztry i technik działań interwencyjnych, z wyłączeniem technik i zagadnień dotyczących samoobrony.
5. Minister Sprawiedliwości określi, w drodze rozporządzenia, wzory zaświadczeń i świadectw ukończenia szkolenia wstępnego, zawodowego i specjalistycznego w Służbie Więziennej, mając na uwadze potrzebę umieszczenia w zaświadczeniach i świadectwach rodzaju, zakresu i czasu trwania szkolenia”<sup>4</sup>.

W literaturze przedmiotu zaznacza się, że szkolenia funkcjonariuszy oraz pracowników Służby Więziennej powinny uwzględniać w szczególności: rozwój umiejętności radzenia sobie w sytuacjach trudnych, kształtowanie zachowań asertywnych i empatii, zdyscyplinowanie oraz zdolność do współdziałania, kreatywne podejście do rozwiązywania problemów, działania zgodne z etyką, jak również w granicach prawa. Szczegółowe cele kursów dostosowywane są indywidualnie, w zależności od poziomu planowanego szkolenia oraz stanowisk, z myślą o których są organizowane.

---

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (Dz.U. z 2010 r, art. 43c), <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/sluzba-wiezienna-17618199> (dostęp: 08.08.2021).

Zapewnienie wysokich kompetencji oraz umiejętności niezbędnych do właściwej realizacji zadań wymaga oczywiście nieustannego śledzenia działań kadry pracowniczej oraz jej doksztalcania<sup>5</sup>. Deklarowane przez funkcjonariuszki i funkcjonariuszy Służby Więziennej potrzeby wskazują na konieczność organizacji szkoleń z kompetencji miękkich, jak również kompetencji osobistych i zawodowych. Należy podkreślić, że szeroko zakrojone i opisane powyżej badania ankietowe umożliwiły wstępne, a następnie szczegółowe zdefiniowanie potrzeb szkoleniowych<sup>6</sup>. Podjęty wysiłek jest gwarantem właściwego dopasowania szkolenia do wybranej grupy stanowiskowej. Etap ten jest niezwykle istotny, bowiem – jak podkreśla Krystyna Serafin – „niedostosowanie rodzaju szkoleń do rzeczywistych potrzeb organizacji i oczekiwań pracowników prowadzi do marnotrawstwa wysiłku i środków oraz zniechęcenia do podejmowania przedsięwzięć szkoleniowych w przyszłości”<sup>7</sup>. Obecnie zaznacza się, że uwzględnienie etapu rozpoznania i analizy potrzeb szkoleniowych (RAPS) jest podstawowym warunkiem niezbędnym do realizacji szkoleń charakteryzujących się wysoką efektywnością oraz nakierowaniem na potrzeby pracowników. Organizacja skutecznego szkolenia mającego na celu poprawę wyników pracy poszczególnych osób, jak też całej placówki, wymaga podjęcia określonych działań. Pomocne w uporządkowaniu schematu przygotowania oraz realizacji kursu są szeroko opisane w literaturze pedagogicznej podziały na poszczególne etapy. Jednym z nich jest podział zaproponowany przez Małgorzatę Kossakowską oraz Iwonę Sołtysińską. Autorki zwracają w nim uwagę, że podczas planowania, a następnie w realizacji kursu, warto pamiętać o następujących działaniach:

- 1) określeniu wstępnych oczekiwań,
- 2) szczegółowej identyfikacji i analizie potrzeb szkoleniowych,
- 3) określeniu celów szkoleniowych,
- 4) projektowaniu szkolenia,
- 5) przygotowaniu raportu ze szkolenia,
- 6) monitorowaniu i ocenie efektów szkolenia,

---

<sup>5</sup> E. Kulawiecka, *Nowy model kształcenia Służby Więziennej w kontekście organizacji uczącej się. Optymalizacja działań*, „The Prison Systems Review” 2019, nr 104; T. Bulenda, A. Rzepliński (red.), *Modernizowanie więziennictwa. V Kongres penitencjarny*, Warszawa 2015.

<sup>6</sup> R. Neczaj-Świdarska, *Analiza i rozpoznanie potrzeb szkoleniowych organizacji*, „E-mentor” 2005, nr 1 (8), s. 71-74.

<sup>7</sup> K. Serafin, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4 (34), s. 192.

7) przeglądzie ex-post, czyli analizie i podsumowaniu całego procesu szkoleniowego<sup>8</sup>.

W konsekwencji na podstawie pozyskanych w ramach ankiet danych należy określić ogólne oraz szczegółowe cele i zadania, które będą realizowane w toku kursów. Podczas formułowania ogólnych i szczegółowych celów szkolenia warto skorzystać z metody SMART, co oznacza, że cel szkolenia powinien być:

- Simple/Specyfic – prosty do zrozumienia i skonkretyzowany,
- Measurable – mierzalny, co zapewnić ma miara oceny stopnia realizacji celu,
- Achievable/Attainable – realny i możliwy do osiągnięcia (nie może być jednak zbyt prosty, aby szkolenie stanowiło pewne wyzwanie),
- Rational/Relevant – racjonalny, powiązany z interesami organizacji lub jednostki, zawierający jedynie istotne informacje,
- Timely defined – określony w czasie i umożliwiający weryfikację stopnia osiągnięcia danego celu w kontekście każdego z etapów<sup>9</sup>.

Faza wstępna związana z przygotowaniem projektu szkolenia powinna zostać poświęcona na przeanalizowanie zaproponowanych celów oraz podjęcie kluczowych decyzji co do form ich wykonania, co w późniejszych etapach będzie rzutować na realizowane procedury. Po ustaleniu zakresu szkolenia warto przeanalizować czas całkowitej realizacji, a w przypadku obszerniejszego tematu podzielić materiał na mniejsze moduły. Przy podejmowaniu decyzji należy pamiętać o tym, aby program nie był zbyt obciążający, co mogłoby obniżyć efektywność kształcenia. Obecnie popularyzuje się mieszane formy pracy oraz różnorodny charakter zasobów pomocny w podtrzymaniu zainteresowania grupy oraz w pobudzeniu chęci do aktywnego poznawania. W usystematyzowaniu wiedzy i umiejętności przydatne będą także zasoby opracowane w formie skryptu, odgrywającego rolę przeglądu najważniejszych elementów prezentowanych w ramach szkolenia. Cenne będzie także planowanie zadań indywidualnych, jak i grupowych, ułatwiających doskonalenie umiejętności pracy w zespole (na tę potrzebę wskazywały funkcjonariuszki, jak i funkcjonariusze Służby Więziennej). Wielkość grupy szkoleniowej

---

<sup>8</sup> M. Kossakowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2002.

<sup>9</sup> Materiały szkoleniowe dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań szkolnych organizatorów rozwoju edukacji, moduł III: *Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów*, Białystok 2014, [https://www.doskonaleniewsieci.pl/Uplload/Artykuly/SORE%20-%20Wsparcie/sore\\_m3.pdf](https://www.doskonaleniewsieci.pl/Uplload/Artykuly/SORE%20-%20Wsparcie/sore_m3.pdf) (dostęp dnia: 10.08.2021).



powinna być uzależniona od planowanych czynności i zadań będących częścią kursu.

W efekcie powinien powstać projekt, który będzie realny do przeprowadzenia, elastyczny, zawierający informacje o zalecanych formach pracy, zasobach, narzędziach, czasie realizacji, podziale na moduły, a także możliwościach weryfikacji poszczególnych umiejętności. Dokumentacja powinna także określać warunki oraz zasady bezpieczeństwa związane z realizacją kursu. W przypadku szkoleń zawodowych należy dodatkowo uwzględnić odpowiednie zaplecze, jak i dostęp do specjalistycznego sprzętu.

W celu oceny przyrostu kompetencji (będących następstwem kursu) stosuje się przygotowany indywidualnie na potrzebę danego szkolenia test związany bezpośrednio z elementami będącymi jego częścią. Test powinien być przeprowadzony przed i po szkoleniu. Forma realizacji może być zarówno tradycyjna, jak i komputerowa – dająca natychmiastowe informacje o wynikach uczestników szkolenia<sup>10</sup>. Chcąc dokonać oceny efektywności, organizator już na wstępie powinien mieć kompletny arkusz zadań wraz z punktacją, a jeżeli jest taka możliwość – z kluczem odpowiedzi. W przypadku, gdy kursy powtarzane są kilkakrotnie, po pierwszej edycji zaleca się dokonanie oceny całościowej (monitoring) oraz uzupełnienie materiałów o dodatkowe elementy pomocne w podniesieniu efektywności i zbliżające użytkownika do osiągnięcia założonych celów ogólnych oraz szczegółowych. W ramach podsumowania danej edycji rekomenduje się również przeprowadzenie ankiety z uczestnikami szkolenia, badającej poziom zadowolenia, dobre i słabe strony kursu, co umożliwi wyciągnięcie dodatkowych wniosków pomocnych w realizacji kolejnych edycji. Zgromadzony materiał pomocny będzie również w dokonaniu przeglądu ex-post. W celu zmierzenia efektywności szkolenia warto odwołać się chociażby do modelu Kirkpatricka<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> K. Majewska, *Komputerowy system egzaminowania*, „E-mentor” 2015, nr 58(1), s. 41-47, K. Majewska, *Electronic class register in the process of teaching and upbringing*, [w:] *New Technologies in Education and Communication*, D. Siemieniecka (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016, s. 127-137.

<sup>11</sup> D.L. Kirkpatrick, J.D. Kirkpatrick, *Evaluating training programs: The four levels*, CA: Berrett-Koehler, San Francisco 2006.



## Przykładowe metody szkoleniowe

Wśród podstawowych metod, które mogą zostać zastosowane podczas szkoleń funkcjonariuszy Służby Więziennej, wyróżnia się:

- metody podawcze i instruktażowe (np. wykład, miniwykład, prelekcja wsparta prezentacją, demonstracje i pokazy, ćwiczenie standardu wykonania zadania, rozwiązywanie zadań, ćwiczeń, testów, uczenie się z dokumentów i materiałów),
- metody aktywizacyjne (np. dyskusje w grupie lub mniejszych podgrupach, ćwiczenia praktyczne, gry symulacyjne, ćwiczenia metaforyczne pokazujące zachodzące zjawiska, gry w sieci komputerowej, gry w rzeczywistości wirtualnej, praca z dramą, zabawy relaksujące i ruchowe, analiza case-studies, zadania z elementami rywalizacji oraz późniejszym omówieniem wyników, interaktywne zadania i ćwiczenia<sup>12</sup>),
- pracę zorientowaną na uruchamianie procesu (np. opracowanie szkolenia wspólnie z uczestnikami, sesje dzielenia się doświadczeniem i wiedzą, wizyty studyjne, omówienie dobrych praktyk, podział zespołu na podgrupy i nadzorowanie ich pracy, WebQuest<sup>13</sup>, treningi interpersonalne, coaching i mentoring, realizacja praktycznych projektów, analiza wyników działania zespołu przed i po wykonaniu projektu)<sup>14</sup>.

Obok tradycyjnych metod szkoleniowych warto wzbogacać kursy również o nowoczesne metody typu:

- Flipped classroom (odwrócona klasa)<sup>15</sup> – model, w którym trener ustępuje miejsca kursantom. Forma ta związana jest z szukaniem odniesień od własnej wiedzy i doświadczenia. Uczestnicy szkolenia samodzielnie odkrywają związki i nawiązania do posiadanych już kompetencji. Analizują zagadnienia i materiały przygotowane przez prowadzącego, przetwarzają je samodzielnie lub w toku pracy grupowej, aby na koniec, pod aktywnym przewodnictwem trenera, dokonać całościowej syntezy i uzupełnić ją o brakujące elementy. W Polsce

<sup>12</sup> D. Siemieniecka, W. Kwiatkowska, K. Majewska, M. Skibińska, *Interactive media in education* [w:] *ICT in educational design, processes, materials, resources*. vol. 13, E. Baron-Polańczyk (red.), Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2018, s. 63-75.

<sup>13</sup> M. Skibińska, *Kształtowanie umiejętności informacyjnych metodą WebQuest*, [w:] *Media w procesie informacyjno-komunikacyjnym*, T. Lewowicki, B. Siemieniecki (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 42-53.

<sup>14</sup> D. Szczepan-Jakubowska, *Szkoleniowiec w pakamercze, czyli narzędzia pracy szkoleniowca*, „Kompendium Nowoczesna Firma. Szkolenia w Polsce 2008”, czerwiec 2008, s. 89.

<sup>15</sup> S. Dylak, *Kształcenie wyprzedzające jako obiecujący model edukacyjny epoki smartfona*, „Edukacja i Dialog” 2016, nr 3/4, s. 6-13.

model ten został szeroko przeanalizowany oraz opisany przez Stanisława Dylaka.

- Problem based learning PBL (nauczanie problemowe)<sup>16</sup> – działanie polegające na rozwiązywaniu hipotetycznych, mogących się pojawić w toku codziennej służby problemów, prezentowanych przez coacha. Rozwiązanie problemu obejmuje postawienie hipotezy, a następnie jej weryfikację w toku działań praktycznych, przy bezpośrednim wsparciu prowadzącego.
- Gamifikacja (edutainment)<sup>17</sup> – model ten polega na edukacji przez rozrywkę. W jego ramach realizowane może być działanie związane z wykorzystaniem gotowych gier (game based learning) lub elementów gamifikacji obejmującej wykorzystanie mechanizmów znanych z gier, w różnych dziedzinach edukacji. Obecnie w ramach szkoleń konstruowanych na kanwie edutainment coraz częściej pojawiają się działania powiązane z zastosowaniem wirtualnej rzeczywistości. Specjalistyczne oprzyrządowanie umożliwia przeniesienie się do dowolnie zaprojektowanego miejsca, centrum wyreżyserowanej akcji, co ułatwia np. wypracowanie i utrwalenie schematów konkretnych zachowań (w sposób bezpieczny dla kursanta)<sup>18</sup>.
- Podejście konstruktywistyczne i konektywistyczne.

Wybrane, przedstawione powyżej metody kwalifikuje się do zbioru modeli dydaktyki cyfrowej<sup>19</sup>.

## Jak kształcić – praktyczne wskazówki i zalecenia

Na wstępie należy podkreślić, iż niezmiernie ważne jest, aby planowane bloki zagadnień układały się w zintegrowany system zdobywania wiedzy i umiejętności dobranych w sposób umożliwiający kształtowanie pożądaných przez funkcjonariuszy Służby Więziennej kompetencji,

---

<sup>16</sup> J. Dewey, *Szkola a społeczeństwo*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2005.

<sup>17</sup> P. Tkaczyk, *Grywalizacja. Jak zastosować reguły gier w działaniach marketingowych*, Helion, Gliwice 2011.

<sup>18</sup> K. Majewska, *Nauczanie i uczenie się w przestrzeni mediów wirtualnych* (w druku); JestAkcja – wirtualna rzeczywistość wkroczyła do polskiej Policji, <https://policja.pl/pol/aktualnosci/195201,JestAkcja-wirtualna-rzeczywistosc-wkroczylo-do-polskiej-Policji.html> (dostęp: 08.08.2021).

<sup>19</sup> D. Hofman-Kozłowska, E. Kędracka, K. Kopij, L. Tomczak, M. Wieczorek-Tomaszewska, M. Zaród, *Dydaktyka cyfrowa epoki smartfona*, Stowarzyszenie “Miasta w Internecie” 2013; D. Siemieniecka, *Technologie w edukacji 4.0.*, „Przegląd Badań Edukacyjnych” 2021, nr 34.

uwzględniających globalny plan kursu<sup>20</sup>. Zgodnie z art. 43zf ust. 2 ustawy z 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej „doskonalenie zawodowe powinno uwzględniać:

- 1) podnoszenie poziomu wiedzy ogólnozawodowej lub specjalistycznej oraz umiejętności praktycznych funkcjonariusza lub pracownika;
- 2) zapoznanie funkcjonariusza lub pracownika z aktualnymi przepisami dotyczącymi działalności Służby Więziennej;
- 3) utrzymanie i podnoszenie umiejętności strzeleckich funkcjonariuszy;
- 4) instruktaż prowadzony w zakresie niezbędnym do prawidłowego wykonywania zadań i czynności służbowych na zajmowanym stanowisku służbowym<sup>21</sup>”.

Tymczasem zadaniem szkolenia specjalistycznego jest przygotowanie do realizacji obowiązków związanych z czynnościami:

- 1) penitencjarnymi, resocjalizacyjnymi, jak również terapeutycznymi;
- 2) ochronnymi i obronnymi jednostek organizacyjnych;
- 3) interwencyjnymi;
- 4) obejmującymi kierowanie oraz zarządzanie jednostkami lub zespołem;
- 5) obejmującymi zagadnienia: z zakresu ochrony praw człowieka oraz jego podstawowych wolności, prawne, kadrowe, ewidencyjne, finansowo-kwatermistrzowskie, związane z zatrudnieniem osadzonych, czy też więzienną służbą zdrowia;
- 6) kształtującymi umiejętności informatyczne;
- 7) przygotowującymi do ochrony informacji niejawnych;
- 8) związanymi z medycyną pracy, ochroną przeciwpożarową oraz bezpieczeństwem i higieną pracy<sup>22</sup>.

Odpowiedzi udzielone przez badanych sugerują, że najlepszą drogą do uzyskania sukcesu i zdobycia czy też podniesienia wyróżnionych kompetencji będzie łączenie różnorodnych metod kształcenia, zarówno tradycyjnych, jak i nowoczesnych. Należy pamiętać o organizacji zajęć teoretycznych i praktycznych realizowanych np. w wybranych zakładach karnych, aresztach śledczych, strzelnicach, obiektach sportowych itp.

---

<sup>20</sup> J. Werbiński, *Rodzaje szkoleń realizowanych w Służbie Więziennej*, [w:] *Szkolenie funkcjonariuszy Służby Więziennej w zakresie użycia środków przymusu bezpośredniego. Wprowadzenie do problematyki*, T. Kośmider (red.), Wydawnictwo Episteme, Wyższa Szkoła Kryminologii i Penitencjarystyki w Warszawie, Warszawa 2020.

<sup>21</sup> Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (Dz.U. z 2010 r, art. 43zd), <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/sluzba-wiezienna-17618199> (dostęp: 08.08.2021).

<sup>22</sup> Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (Dz.U. z 2010 r, art. 43zf), <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/sluzba-wiezienna-17618199> (dostęp: 08.08.2021).

typowanych zgodnie z harmonogramem i ogólnym planem szkolenia. Zajęcia praktyczne, np. warsztaty, treningi, gry, symulacje, umożliwią opanowanie umiejętności, tj. radzenie sobie ze stresem, samodzielne doskazywanie i motywowanie do samorozwoju, superwizja pracy. W ramach kursu powinien zostać również uwzględniony moduł zawodowy z zakresu samoobrony i stosowania środków przymusu bezpośredniego, działań konwojowych, posługiwania się bronią służbową. Opisane powyżej metody szkoleniowe pomogą również w kształtowaniu myślenia analitycznego, decyzyjności i centralnego poznania konsekwencji, znajomości przepisów, praworządności, identyfikacji ze Służbą Więzienną. Warto też zwrócić uwagę, aby w ich ramach planować zadania indywidualne, jak i grupowe, co umożliwi ćwiczenie odmiennych kompetencji. Przydzielane funkcjonariuszom różnorodne zadania do wykonania w parach lub większych grupach umożliwią chociażby ćwiczenie umiejętności pracy w zespole, która – jak podkreślali – jest istotna z punktu widzenia pracy w formacji. Dodatkowo forma ta będzie sprzyjała kształtowaniu: komunikatywności, asertywności i elastyczności (szczególnie w przypadku konieczności wypracowania jednego, wspólnego rozwiązania, gdy analizowany problem jest kontrowersyjny i wzbudza różnorodne i odmienne podejścia), kultury osobistej, umiejętności dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, rozwijania relacji w zespole. Zadania indywidualne tymczasem pomogą w kształtowaniu: sumienności, dokładności, potrzeby dążenia do osiągnięcia rezultatów i poczucia odpowiedzialności za podejmowane i wykonywane zadania, umiejętności organizacji pracy własnej oraz zarządzania czasem, kreatywności, odpowiedzialności za podejmowane decyzje, zaangażowania w wykonywane obowiązki, samodzielności i sumienności.

Przykładowe szkolenie może być zatem złożone z następujących bloków: wykłady ekspertów, warsztaty, zajęcia zawodowe, treningi, gry i symulacje, praca własna i projekty grupowe. Mieszane formy pracy pomogą w podtrzymaniu zainteresowania i wpłyną na pozytywny odbiór szkolenia<sup>23</sup>. Warto pamiętać, że w przypadku problemów z realizacją bezpośrednich szkoleń w dużych grupach prowadzący mogą skorzystać

---

<sup>23</sup> R. Poklek, *Motywacja osiągnąć funkcjonariuszy Służby Więziennej*, Kalisz 2015.

z kształcenia hybrydowego lub z kształcenia zdalnego<sup>24</sup>, z uwzględnieniem interaktywnego charakteru materiałów<sup>25</sup>.

## Podsumowanie

Towarzysząca nam różnorodność form szkoleniowych (różnego typu kursy, coaching, warsztaty grupowe, e-learning) stwarza szerokie możliwości podnoszenia kompetencji. W celu osiągnięcia satysfakcjonujących rezultatów warto pamiętać o odpowiednio zaprojektowanych aktywnościach, zasobach oraz ich zróżnicowanym, multisensorycznym charakterze<sup>26</sup>. Oczywiście komplementarne opracowanie szkolenia jest istotne z punktu widzenia każdego organizatora i uczestnika, jednak w przypadku zawodów, które są związane z realizacją wielu zadań oraz odznaczają się odpowiedzialnością za życie i zdrowie innych ludzi, jest to szczególnie ważne. Słusznie zauważa Jakub Werbiński, iż „służbie w tej formacji towarzyszy stres i silne napięcie emocjonalne, będące następstwem codziennego obcowania z osadzonymi przestępcami. Zakres obowiązków i zadań służbowych jest stosunkowo szeroki, a konsekwencją ich niedopełnienia jest odpowiedzialność dyscyplinarna, a nawet karna<sup>27</sup>”. W konsekwencji w organizacji szkolenia Służb Więziennych należy kierować się następującymi zasadami:

- 1) przed przystąpieniem do organizacji szkolenia zdiagnozować potrzeby i oczekiwania środowiska, zgromadzone w ten sposób dane uwzględnić w treści szkolenia;

---

<sup>24</sup> D. Kalaman, M. Strzelec, *Wykorzystanie e-learningu w szkoleniu funkcjonariuszy Służby Więziennej*, [w:] *Modernizowanie więziennictwa. V Kongres penitencjarny*, T. Bulenda, A. Rzepliński (red.), Warszawa 2019; J.J. Czarkowski, *E-learning dla dorosłych*, Wydawnictwo Difin 2012. J.J. Czarkowski, M. Malinowski, M. Strzelec, M. Tanaś (red.), *Zdalne kształcenie akademickie dorosłych w czasie pandemii*, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2020. W. Kwiatkowska, L. Wiśniewska-Nogaj, *Motives, benefits and difficulties in online collaborative learning versus the field of study: an empirical research project concerning Polish students*, „E-mentor” 2021, nr 3 (90), s. 11-21.

<sup>25</sup> K. Majewska, *Efektywność interaktywnej formy nauczania z użyciem tablicy multimedialnej*, „E-mentor” 2016, nr 1(63), s. 31-39. K. Majewska, *Tablica interaktywna w procesie nauczania wczesnoszkolnego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2015.

<sup>26</sup> J.J. Czarkowski, *Kształcenie komplementarne człowieka dorosłego*, „Rocznik Andragogiczny” 2009, nr 1.

<sup>27</sup> J. Werbiński, *Rodzaje szkoleń realizowanych w Służbie Więziennej*, [w:] *Szkolenie funkcjonariuszy Służby Więziennej w zakresie użycia środków przymusu bezpośredniego. Wprowadzenie do problematyki*, T. Kośmider (red.), Wydawnictwo Episteme, Wyższa Szkoła Kryminologii i Penitencjarystyki w Warszawie, Warszawa 2020, s. 12.

- 2) dzieląc szkolenie na moduły oraz przygotowując materiały pamiętać o zapisach Ustawy o Służbie Więziennej (szczególnie o z art. 43zf ust. 2 ustawy z 9 kwietnia 2010 r.);
- 3) zawrzeć elementy związane z kreowaniem kompetencji radzenia sobie ze stresem i napięciem emocjonalnym, które jest wpisane w pracę w SW (stopień realizacji powinien korelować z wynikami wstępnej diagnozy potrzeb);
- 4) pamiętać o tym, że każdy moduł oraz temat jest odrębnym fragmentem, ale również częścią większej całości;
- 5) w sposób bieżący kontrolować przyrost kompetencji oraz zgodność osiągniętych celów z założeniami.

Nie można zapomnieć również o tym, że najlepsze wyniki uzyskamy, łącząc różnorodne metody kształcenia dobrane przez doświadczony zespół, a uwzględniające konkretne treści i ogólne założenia, jak też budowę kursu.

## Bibliografia

- Czarkowski J.J., *E-learning dla dorosłych*, Wydawnictwo Difin 2012.
- Czarkowski J.J., *Kształcenie komplementarne człowieka dorosłego*, „Rocznik Andragogiczny” 2009, nr 1.
- Czarkowski J.J., Malinowski M., Strzelec M., Tanaś M. (red.), *Zdalne kształcenie akademickie dorosłych w czasie pandemii*, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2020.
- Dewey J., *Szkoła a społeczeństwo*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2005.
- Dylak S., *Kształcenie wyprzedzające jako obiecujący model edukacyjny epoki smartfona*, „Edukacja i Dialog” 2016, nr 3/4.
- Hofman-Kozłowska D., Kędracka E., Kopij K., Tomczak L., Wieczorek-Tomaszewska M., Zaród M., *Dydaktyka cyfrowa epoki smartfona*, Stowarzyszenie “Miasta w Internecie”, 2013.
- Kalamán D., Strzelec M., *Wykorzystanie e-learningu w szkoleniu funkcjonariuszy Służby Więziennej*, [w:] *Modernizowanie więziennictwa. V Kongres penitencjarny*, T. Bulenda, A. Rzepliński (red.), Warszawa 2019.
- Kossakowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2002.
- Kulawiecka E., *Nowy model kształcenia Służby Więziennej w kontekście organizacji uczącej się. Optymalizacja działań*, „The Prison Systems Review” 2019, nr 104.
- Kwiatkowska W., Wiśniewska-Nogaj L., *Motives, benefits and difficulties in online collaborative learning versus the field of study: an empirical research project concerning Polish students*, „E-mentor” 2021, nr 3 (90).
- Majewska K., *Efektywność interaktywnej formy nauczania z użyciem tablicy multimedialnej*, „E-mentor” 2016, nr 1(63).
- Majewska K., *Electronic class register in the process of teaching and upbringing*, [w:] *New Technologies in Education and Communication*, D. Siemieniecka (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016.
- Majewska K., *Komputerowy system egzaminowania*, „E-mentor” 2015, nr 58(1).
- Majewska K., *Tablica interaktywna w procesie nauczania wczesnoszkolnego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2015.
- Neczaj-Świdarska R., *Analiza i rozpoznanie potrzeb szkoleniowych organizacji*, „E-mentor” 2005, nr 1 (8).
- Poklek R., *Motywacja osiągnięć funkcjonariuszy Służby Więziennej*, Kalisz 2015.
- Przesławski T., *Służba więzienna w Polsce. Administracja i podstawy działania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012.
- Serafin K., *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4 (34).



- Siemieniecka D., *Technologie w edukacji 4.0.*, „Przegląd Badań Edukacyjnych” 2021, nr 34.
- Siemieniecka D., Kwiatkowska W., Majewska K., Skibińska M., *Interactive media in education* [w:] *ICT in educational design, processes, materials, resources*. vol. 13, E. Baron-Polańczyk (red.), Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2018.
- Skibińska M., *Kształtowanie umiejętności informacyjnych metodą WebQuest*, [w:] *Media w procesie informacyjno-komunikacyjnym*, T. Lewowicki, B. Siemieniecki (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.
- Szczepan-Jakubowska D., *Szkoleniowiec w pakamerze, czyli narzędzia pracy szkoleniowca*, [w:] „*Kompendium Nowoczesna Firma. Szkolenia w Polsce 2008*”, czerwiec 2008.
- Tkaczyk P., *Grywalizacja. Jak zastosować reguły gier w działaniach marketingowych*, Helion, Gliwice 2011.
- Werbiński J., *Rodzaje szkoleń realizowanych w Służbie Więziennej*, [w:] *Szkolenie funkcjonariuszy Służby Więziennej w zakresie użycia środków przymusu bezpośredniego. Wprowadzenie do problematyki*, T. Kośmider (red.), Wydawnictwo Episteme, Wyższa Szkoła Kryminologii i Penitencjarystyki w Warszawie, Warszawa 2020.

#### **Akty prawne:**

- Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej, <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/sluzba-wiezienna-17618199> (dostęp: 08.08.2021).

#### **Netografia:**

- Jest Akcja – wirtualna rzeczywistość wkroczyła do polskiej Policji*, <https://policja.pl/pol/aktualnosci/195201,JestAkcja-wirtualna-rzeczywistosc-wkroczyła-do-polskiej-Policji.html> (dostęp: 08.08.2021).
- Materiały szkoleniowe dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji, Moduł III: Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów*, Białystok 2014, [https://www.doskonalniewsieci.pl/Upload/Artykuly/SORE%20-%20Wsparcie/sore\\_m3.pdf](https://www.doskonalniewsieci.pl/Upload/Artykuly/SORE%20-%20Wsparcie/sore_m3.pdf) (dostęp: 10.08.2021).