

Marcin Mazurek

## **Symulacyjne gry decyzyjne w modułowym systemie kształcenia kadry Służby Więziennej**

### **Simulation decision-making games in the modular education system for Prison Service Staff**

Kształcenie kadry Służby Więziennej jest procesem, który jest realizowany zgodnie z obowiązującą zasadą tzw. edukacji przez całe życie (*life long education*). W artykule została scharakteryzowana praktyczna forma kształcenia, która dotyczy problematyki gier decyzyjnych zwanych również grami kierowniczymi. W artykule omówiono role i miejsce oraz wykorzystanie i realizacje gier na przykładzie modułu bezpieczeństwo realizowanego w ramach programu na studiach podyplomowych dla kandydatów na oficerów Służby Więziennej w roku akademickim 2022/2023 w Szkole Wyższej Wymiaru Sprawiedliwości.

Nie ulega wątpliwości, że zadania stawiane funkcjonariuszowi Służby Więziennej wymuszają na nim posiadanie wysokich kompetencji zarówno z zakresu wiedzy i umiejętności ogólnych, jak i specjalistycznych. Biorąc powyższe pod uwagę, można stwierdzić, iż nowe wyzwania, zadania ustawowe oraz dynamicznie zmieniające się otoczenie wymaga od funkcjonariuszy lepszego przygotowania do spełniania swoich zawodowych funkcji.

Autor przedstawił sposób organizacji gier decyzyjnych oraz wskazał główne scenariusze, jakie zostały wykorzystane w realizacji procesu dydaktycznego. W celu podkreślenia wrażliwości na właściwe wykonywanie zadań formacji, w publikacji scharakteryzowano również istotę zarządzania bezpieczeństwem, reagowania na zagrożenia i zarządzania nim wobec zdarzeń. Artykuł ma na celu przedstawienie podstaw teoretycznych gier decyzyjnych, a następnie obszarów wiedzy teoretycznej, która w ramach gry przekładana jest na praktyczne aspekty realizacji zadań wynikających z scenariusza ćwiczeń. Ponadto celem przedstawionych treści jest wskazanie słabych i mocnych stron stosowania gier decyzyjnych w Służbie Więziennej oraz gier decyzyjnych prowadzonych z wykorzystaniem

symulacji multimedialnych. Analiza SWOT zawarta w artykule powstała w ramach obserwacji uczestniczącej prowadzonej przez autora.

**Słowa kluczowe:** gra decyzyjna, kompetencje, symulator gier.

Educating the staff of the Prison Service is a process that is carried out in accordance with the applicable principle of the so-called lifelong education. The article describes a practical form of education that concerns the issues of decision-making games, also known as management games. The article discusses the roles and place as well as the use and implementation of games on the example of the security module implemented as part of the postgraduate program for candidates for Prison Service officers in the academic year 2022/2023 at the University of Justice.

There is no doubt that the tasks assigned to an officer of the Prison Service force him to have high competences both in the field of general and specialist knowledge and skills. Taking the above into account, it can be concluded that new challenges, statutory tasks and dynamically changing environment require officers to be better prepared to perform their professional functions.

The author presented the method of organizing decision-making games and indicated the main scenarios that were used in the implementation of the didactic process. In order to emphasize the sensitivity to the proper performance of the formation's tasks, the publication also characterizes the essence of security management, responding to threats and managing it in the face of events. The article aims to present the theoretical foundations of decision-making games, and then the areas of theoretical knowledge which, as part of the game, is translated into practical aspects of the implementation of tasks resulting from the exercise scenario. In addition, the purpose of the presented content is to indicate the strengths and weaknesses of the use of decision games in the Prison Service and decision games conducted with the use of multimedia simulations. The SWOT analysis contained in the article was created as part of the participant observation conducted by the author.

**Key words:** decision-making game, competences, game simulator.

## Wprowadzenie

W kształceniu funkcjonariuszy Służby Więziennej obowiązuje zasada doboru metod i środków adekwatnych do cech słuchaczy. Wybór ten determinuje uwzględnienie w szczególności rodzaju i poziomu wykształcenia funkcjonariuszy, doświadczenia i umiejętności, a także specyfiki zadań, jakie będą w przyszłości realizowane na poszczególnych stanowiskach służbowych<sup>1</sup>. Studia podyplomowe dla kandydatów na oficerów Służby Więziennej w Akademii Wymiaru Sprawiedliwości<sup>2</sup> są reprezentatywnym przykładem zastosowania dobranych form kształcenia, do których należą gry decyzyjne. Gry decyzyjne zwane grami kierowniczymi w module bezpieczeństwo mają za zadanie poszerzenie i pogłębienie wiedzy oraz określonych umiejętności u przyszej kadry oficerskiej.

Studia mają na celu rozwój potencjału kadrowego Służby Więziennej – program stanowi element profesjonalizacji funkcjonariuszy korpusu oficerskiego, z którego wywodzi się kadra kierownicza. Zgodnie z koncepcją zarządzania instytucją autorstwa Petera Druckera<sup>3</sup> należy stwierdzić, że więziennictwo również jest organizacją uczącą się i tworzoną przez ludzi, którzy poprzez swoje potencjały realizują w niej określone cele. Mając powyższe na uwadze, zaznaczyć należy, że cel jakim jest bezpieczeństwo jednostki penitencjarnej jest określonym stanem a zarazem procesem.

W opracowaniach naukowych i w aktach w zakresie wykonawczym systemu bezpieczeństwa państwa<sup>4</sup> wyodrębnia się zbiór grup dyspozycyjnych, które zapewniają bezpieczeństwo osobom zamieszkującym

---

<sup>1</sup> M. Kalaman, M. Strzelec, *Nowoczesne formy nauczania w Służbie Więziennej*, [w:] K. Jędrzejak, M. Kalaman, R. Poklek (red.), *20 lat Polskiego Towarzystwa Penitencjarnego. Refleksje i impresje jubileuszowe*, Polskie Towarzystwo Penitencjarne, Kalisz 2013, s. 159–160; M.R. Kalaman, *Wybrane problemy doboru do roli zawodowej funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej*, [w:] A. Wałota, K. Wójcik (red.), *Rynek pracy pedagogów. Bariery i perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2012, s. 177–197.

<sup>2</sup> Ustawy z 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej, art.43zk. (Dz. U. z 2022 r. poz. 2470.). Kształcenie przygotowujące do zajmowania stanowisk oficerskich w Służbie Więziennej prowadzi się w formie studiów podyplomowych na Uczelni, jednolitych studiów magisterskich na Uczelni lub studiów drugiego stopnia na Uczelni.

<sup>3</sup> Zob.: P.F. Drucker, *Managing Oneself*, Harvard Business Review, 1/2005, s. 100–109.

<sup>4</sup> System bezpieczeństwa państwa to całość sił (podmiotów), środków i zasobów przeznaczonych przez państwo do realizacji zadań w dziedzinie bezpieczeństwa, odpowiednio do tych zadań zorganizowana (w podsystemy i ogniwa), utrzymywana i przygotowywana, [w:] M. Huzarski, J. Wołeszo (red.) *Leksykon obronności. Polska i Europa*, Wydawnictwo Bellona S.A., Warszawa 2014, s. 14.

i przebywającym na jego terytorium<sup>5</sup>. Podległa Ministrowi Sprawiedliwości Służba Więzienna<sup>6</sup> pełni istotną rolę w działaniach podejmowanych na rzecz zapewnienia porządku i bezpieczeństwa publicznego. Stanowi ona nierozłączną część systemu wymiaru sprawiedliwości ukierunkowaną na wykonywanie tymczasowego aresztowania oraz kary pozbawienia wolności<sup>7</sup>. Ze względu na przeznaczenie Służby Więziennej, oprócz środków i edytowanej infrastruktury zabezpieczającej<sup>8</sup>, formacja w swej specyfice kładzie nacisk na rozwój personelu, który powinien posiadać odpowiednie przygotowanie ogólne, teoretyczne i zawodowe – praktyczne<sup>9</sup>.

W literaturze nauk o zarządzaniu, dostrzegalne jest wyeksponowanie znaczenia powiązania systemów rozwoju z systemem oceniania pracowników i systemem szkolenia – M. Armstrong określił, że rozwój kadr jest zasadniczym procesem zarządzania personelem. Według niego „ogólnym celem rozwoju zasobów ludzkich jest zapewnienie organizacji pracowników posiadających takie cechy, jakich organizacja ta potrzebuje do osiągnięcia swoich celów – wzrostu i zwiększenia wydajności. Cele te zostaną osiągnięte, jeśli organizacja dopilnuje, aby każdy z pracowników posiadał wiedzę i umiejętności niezbędne do właściwego wykonywania zadań, aby umiejętności pracowników i zespołów były stale udoskonalane, a rozwój pracowników zapewniał maksymalne wykorzystanie ich potencjału”<sup>10</sup>. Zaznaczyć należy, że rozwój zawodowy w organizacjach zhierarchizowanych jest procesem uzupełniania przez funkcjonariuszy wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnym stanowisku oraz rozwijaniu dodatkowych kompetencji na rzecz organizacji rozwijanych również pod kątem awansu.

Autor artykułu ma świadomość, że niniejsza publikacja pt. *Symulacyjne gry decyzyjne w procesie kształcenia kadry Służby Więziennej* absolutnie

---

<sup>5</sup> J. Maciejewski, *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2014, s. 53; K. Sikora, J. Stelmasiak, M. Zdyb (red.), *System bezpieczeństwa i porządku publicznego. Organy i inne podmioty administracji*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2015; M. Karpik, A. Pieczywok (red.), *Służba w formacjach bezpieczeństwa i porządku publicznego*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2016.

<sup>6</sup> Ustawy z 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej..., art.1. Stan prawny na dzień 5.09.2022.

<sup>7</sup> Ustawy z 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej..., art.4. Stan prawny na dzień 5.09.2022.

<sup>8</sup> K. Keller, *Skazani „niebezpieczni” a wybrane problemy praktyki penitencjarnej*, [w:] E. Pływaczewski (red.), *Przestępczość zorganizowana. Świadek koronny. Terroryzm. W ujęciu praktycznym*, Kraków 2005., Wyd. „Zakamycze” s. 330–331; H. Machel, *Więzienie jako instytucja...*, s. 213–226; H. Misztal, *Postępowanie z więźniami niebezpiecznymi*, Kalisz 2000. Wyd. COSSW.

<sup>9</sup> Ustawy z 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej..., rozdział 6a – Kształcenie funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej – Służba Więzienna.

<sup>10</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005. s. 425.

nie wyczerpuje podjętej tematyki. Artykuł stanowi próbę systematyzacji tematyki stosowania gier decyzyjnych w kształtowaniu kompetencji funkcjonariuszy w przenikających się aspektach takich jak teoria bezpieczeństwa oraz zarządzanie systemem bezpieczeństwa<sup>11</sup>.

## Charakterystyka podstawowych pojęć

Wyszkolenie oficerów każdej grupy dyspozycyjnej państwa jest procesem bardzo złożonym. Trudności organizacyjne wynikają nie tylko z doboru celów, treści szkolenia lub form i metod jego realizacji, lecz także z właściwego przygotowania środowiska, w którym to szkolenie ma się odbywać. Zagwarantowanie jak najbardziej rzeczywistych warunków z adekwatnym odzwierciedleniem przyjętych scenariuszy sytuacyjnych – warunkuje właściwy proces kształcenia. Dla realizacji ćwiczeń w właściwym środowisku w ramach Akademii Wymiaru Sprawiedliwości służy obiekt dydaktyczny, tj. dawny Zakład Karny w Kaliszu<sup>12</sup>. Nieczynna jednostka penitencjarna pozwala na stworzenie ponad przeciętnych warunków szkoleniowych. Zapewnienie właściwego środowiska szkoleniowego podczas ćwiczeń nie tylko zwiększa atrakcyjność zajęć, ale również bezpośrednio przekłada się na maksymalny realizm odtwarzania procesów decyzyjnych, a tym samym pozwala właściwie modelować sytuacje w trakcie ćwiczenia. Doświadczenia pokazują, że jedną z najefektywniejszych form zrealizowania tego zadania są ćwiczenia w formie gier decyzyjnych wspomagane właściwymi środkami dydaktycznymi i systemami symulacji. Według L. Kantorowicza „doświadczenie, które w zwykłych warunkach zdobywa się latami, za pomocą gier symulacyjnych osiąga się w ciągu tygodni”<sup>13</sup>.

W niniejszym artykule posłużono się zbiorem pojęć rozumianym w następujący sposób:

---

<sup>11</sup> Systemem określa się *każdy złożony obiekt wyróżniony z badanej rzeczywistości, tworzący reagującą z otoczeniem całość zbioru z obiektów elementarnych (elementów-przynajmniej dwóch) i powiązań (relacji) pomiędzy nimi*, [w:] *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2009, s. 139.

<sup>12</sup> Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 29 października 2015 r. w sprawie zniesienia Zakładu Karnego w Kaliszu (Dz.Urz.MS.2015.227).

<sup>13</sup> Leonid Kantorowicz – ekonomista i matematyk rosyjski, laureat nagrody Nobla z ekonomii w 1975 roku.

- **Decyzja** – (ang. decision) świadomy, nielosowy wybór jednego z rozpoznawanych i uznanych za możliwe wariantów przyszłego działania<sup>14</sup>;
- **Gra** – (gra decyzyjna, gra kierownicza) dowolna sytuacja problemowa z elementami konfliktu, jej uczestnikiem jest gracz, który wybiera strategię postępowania, po czym zależnie od strategii własnej oraz innych graczy realizuje cel główny i cele cząstkowe. Gra jako forma realizacji zajęć od gry rozrywkowej różni się celem którym jest dydaktyka. W grach często wykorzystuje się idee współzawodnictwa pomiędzy uczestnikami gry. Jeżeli działania uczestnika gry mają charakter podejmowania decyzji, to takie gry nazywane są grami decyzyjnymi. W przypadku, gdy działania uczestnika gry mają znamiona kierowania – mówimy o grach kierowniczych;
- **Symulacja** – przez symulację rozumie się ogół przedstawianych określanych fragmentów rzeczywistości w sposób uproszczony, ułatwiający obserwację lub manipulowanie nim<sup>15</sup>. Symulacja polega również na „odtworzeniu przez uczących się różnorodnych sytuacji problemowych, które kiedyś dla kogoś były problemami rzeczywistymi, przy czym wyniki rozwiązań studentów porównują się (...) z rozwiązaniami faktycznymi”<sup>16</sup>;
- **Kompetencje** – rozumiane w ujęciu „zawodowym” i „ustawowym”, przejawiają się na posiadaniu przygotowania do realizacji postawionych zadań zawodowych a w przypadku ustawowym – na posiadaniu odpowiednich kompetencji do wykonywania określonych czynności, wskutek ich nadania, na przykład poprzez zajęcie stanowiska (roli w organizacji) czy objęcie określonej funkcji – w ogólnym rozumieniu posiadania władzy<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> A.K. Koźmiński, *Decyzje. Analiza systemowa organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1978, s. 14.

<sup>15</sup> J. Hryniszyn, *Podstawy dydaktyki wojskowej*, [w:] S. Jarmoszko (red), *Podstawy pedagogiki w kształceniu oficerów*, Toruń, 2002, s. 234.

<sup>16</sup> F. Bereźnicki, *Dydaktyka kształcenia ogólnego*, Oficyna Wydawnicza Impuls, 2007. s. 283.

<sup>17</sup> B. Mikuła, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001, s. 49.

## Moduł bezpieczeństwo w programie studiów podyplomowych – gry decyzyjne

Modernizacja Służby Więziennej determinuje sukcesywnie zachodzące przemiany organizacyjne, techniczne, jak i zmiany wprowadzane na mocy ustawy, które dotyczą również obszaru szkolenia i kształcenia kadry<sup>18</sup>. Zmiany w zakresie szkolenia i kształcenia dokonywane są w ramach systemowej reformy organizacyjno-programowej, której nadrzędnym celem jest dostosowanie ilości i jakości kształconych kadr do potrzeb formacji. Celem autora jest zaznaczenie, że zdolności Służby Więziennej zależą nie tylko od stanu dostępnych środków oraz procedur, ale przede wszystkim od mądrości funkcjonariuszy i kadry kierowniczej. Utrzymywanie oraz podwyższanie kompetencji i kwalifikacji kadry w realizacji procesu, jakim jest bezpieczeństwo jednostek penitencjarnych realizowane jest poprzez szkolenia i ćwiczenia ochronno-obronne oraz wnioski z realizacji zadań ustawowych. Z tego powodu Służba Więzienna, zarządzając zasobami ludzkimi, dąży do tego, aby oficerowie w momencie wyznaczenia na stanowisko służbowe posiadali odpowiednie kwalifikacje i kompetencje oraz wiedzę teoretyczną i praktyczną. W grupach dyspozycyjnych państwa powyższe jest uskuteczniane poprzez system szkolenia oraz wyznaczenie (mianowanie) na dane stanowisko służbowe, jest to element zarządzanie karierami<sup>19</sup>. Procesy te mają na celu szczególne przygotowanie absolwentów podyplomowych studiów oficerskich do wzmocnienia w struktury penitencjarnej i objęcia miejsca na wyznaczonych stanowiskach kierowniczych. Studia podyplomowe określające sylwetkę absolwenta obejmują kształcenie w oparciu o moduły. Modułowy system kształcenia znany jest już od dawna i szeroko stosowany w szkolnictwie cywilnym<sup>20</sup>.

Zastosowanie kryterium, które ściśle wynika ze specyfiki przyszłych zadań zawodowych funkcjonariuszy, pozwala stworzyć z zestawu umiejętności, wiedzy i kompetencji szczegółowe bloki tematyczne przyjmujące

---

<sup>18</sup> Ustawy z 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej..., art.43a.

<sup>19</sup> . Majewski, *Zarządzanie karierami oficerów. Kariery a kompetencje kierownicze*, AON, Warszawa 2005, s. 7.

<sup>20</sup> Problematyka wykorzystania modułów w szkolnictwie cywilnym zawarta została w wielu publikacjach polskich jak i zagranicznych. Wśród polskich wydawnictw można wymienić: K. Symela, *Skuteczność kształcenia modułowego w Polsce w systemie szkolnej i pozaszkolnej edukacji zawodowej*, ITE, Radom 2001; K. Symela, *Rozwój programów i koncepcji kształcenia modułowego*, Brwinów 1999; J. Figurski, K. Symela, *Eksperyment pedagogiczny. Modułowe programy nauczania. Model ujednoczonego egzaminu zawodowego*, ITE, Radom 2001.

postać modułów<sup>21</sup>. W roku akademickim 2022/2023 moduły przedstawiają się następująco:

Moduł 1 – Kompetencje funkcjonariusza;

Moduł 2 – Prawo;

Moduł 3 – Bezpieczeństwo;

Moduł 4 – Taktyka i działania ochronne;

Moduł 5 – Penitencjarystyka;

Moduł 6 – Zarządzanie.

Jednostka modułowa stanowi najmniejszą użyteczną wielkość wymaganą na danym etapie cyklu studiów. Moduł dzieli się na elementy dydaktyczne. Podzielenie danej jednostki modułowej na przedmioty, a przedmiotów na jednostki tematyczne realizuje zasadę elastyczności programu, gdyż moduły można różnie zestawiać, uzupełniać lub zmieniać<sup>22</sup>. Po zakończeniu poszczególnych modułów dydaktycznych następuje całościowe sprawdzenie wiedzy teoretycznej i praktycznej w formie egzaminu z modułu. Budowa modułów odpowiada na szybką reakcję na zmiany rozwojowe zachodzące w stanie prawnym w trakcie trwania studiów. Do podstawowych form szkolenia należą wykłady, prelekcje, seminaria, treningi, ćwiczenia oraz gry decyzyjne. Tym ostatnim w niniejszym artykule postanowiono podać pełną uwagę.

Oficerowie Służby Więziennej są to ludzie świadomi wyzwań, szans, ryzyka i zagrożeń, jakie wiążą się ze służbą oraz jej otoczeniem. Są to funkcjonariusze potrafiący odnaleźć się w nowej rzeczywistości kształtowanej przez system prawny odpowiadający na wyzwania XXI wieku. Absolwent studiów to profesjonalista, potrafiący samodzielnie rozwiązywać problemy i świadomie dokonywać wyborów z zachowaniem procedur. Absolwent wykazuje aktywność, otwartość na innowacyjność, a także potrafi opracować algorytmy postępowania. Sprawdzeniem powyższych postaw i umiejętności jest gra decyzyjna. Wprowadzenie gry decyzyjnej stanowi narzędzie weryfikacji określonych celów szkoleniowych w praktyce.

Modułowy system na przykładzie modułu bezpieczeństwo opiera się na kilku zasadach. Pierwszą jest zasada mobilności, która polega na organizacji procesu dydaktycznego tak, by przyszła kadra mogła wykonywać pracę zgodnie ze swoimi kwalifikacjami oraz mogła szybko adaptować się do potrzeb i zmian zachodzących w jednostce organizacyjnej.

---

<sup>21</sup> Ustawy z 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej., art.43c.

<sup>22</sup> Powyższa tematyka szczegółowo podjęta została w: U. Jeruszka, S.M. Kwiatkowski, Cz. Plewka, *Podstawy kształcenia modułowego*, Zachodniopomorskie Centrum Edukacyjne, Szczecin 1995.



Kolejna z zasad to zasada elastyczności, która polega na organizacji kształcenia w taki sposób, by wykwalifikowani funkcjonariusze nie byli zmuszeni do pozostania na stanowiskach, do których zostali przypisani przed rozpoczęciem kształcenia. W tym zakresie kładziony jest nacisk na to, by mogli profesjonalnie i intelektualnie się samodoskonalić. Samodoskonalenie jako umiejętność, umożliwia funkcjonariuszom nadążanie za szybkimi zmianami zachodzącymi w trendach bezpieczeństwa państwa i podsystemie penitencjarnym. Zgodnie z zasadą mobilności moduł bezpieczeństwa łączy treści wspólne i tożsame z różnymi tendencjami panującymi w poszczególnych uczelniach innych formacji mundurowych celem osiągnięcia unifikacji profilu polskiego oficera. Jest to ważny czynnik, B.M. Szulc twierdzi, iż: „(...) dążąc do opracowania teorii treści kształcenia należałoby zastanowić się nie tylko nad teoretycznymi podstawami naukowymi, ale również nad problemami kompetencyjności osób i zespołów w procesie doboru i porządkowania treści (...). Sądzić można, że konieczne staje się szczegółowe określenie, w jakim zakresie czynniki zwierzchnie szkół mogą ingerować w ich koncepcje kształcenia, a przez to dobór treści oraz, w jakim stopniu polityka państwa, idee przewodnie jego działalności, mogą rzutować na treści kształcenia”<sup>23</sup>. Polityka państwa i kształcenie resortowych grup dyspozycyjnych w opinii autora przenika się z procesem identyfikacji potrzeb szkoleniowych. Według A. Andrzejczaka ww. identyfikacja jest to złożony i czasochłonny proces, który umożliwia gromadzenie i weryfikowanie informacji na temat luk kompetencyjnych członków organizacji<sup>24</sup>. Podobnie uważa M. Armstrong, który twierdzi, że „analiza potrzeb szkoleniowych polega na określeniu rozbieżności między tym, co dzieje się w firmie, a tym, co powinno się w niej dziać”<sup>25</sup>. Należy stwierdzić zatem, że polityka państwa sprowadza się m.in. do udoskonalania, a niekiedy również reorganizacji systemu i procesów szkolenia i inicjatyw edukacyjnych, dotyczy to szczególnie uczelni podległych Ministerstwu Spraw Wewnętrznych i Administracji, Ministerstwu Obrony Narodowej i Ministerstwu Sprawiedliwości.

Podkreślić należy, że zdobywana przez słuchaczy systematyzowana wiedza ogólna dopełniona wiedzą specjalistyczno-kierunkową wzmacnia ich umiejętności menadżerskie. Realizowane zagadnienia problemowe w grze decyzyjnej nie odpowiadają zazwyczaj jednemu przedmiotowi

---

<sup>23</sup> B.M. Szulc, *Kształcenie, nauka, wartości*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2015, s.53.

<sup>24</sup> A. Andrzejczak, *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWE, Warszawa 2010, s. 45.

<sup>25</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 501.

zawartemu w module teoretycznym, tj. bezpieczeństwo jednostek penitencjarnych i ochrona dynamiczna, bezpieczeństwo wewnętrzne, system bezpieczeństwa państwa. Wiedza, umiejętności i kompetencje zawarte w charakterystyce modułów cechują się wysokim stopniem uszczegółowienia i złożoności. Przedmioty stanowią korelację dla wyodrębnienia umiejętności bardziej złożonych, obszarów wiedzy niezbędnych do osiągnięcia celów zakładanych w zajęciach praktycznych przebiegający w formie gry kierowniczej.

Edukacja kadr w przypadku organizacji hierarchicznej zostaje głównie ukierunkowana na działanie praktyczne – realizacja zadań na rzecz systemu bezpieczeństwa państwa. Nie ulega wątpliwości, że to właśnie dzięki efektom kształcenia oraz zdobywanym doświadczeniom funkcjonariusz może rozwijać się, czyli coraz dokładniej poznawać otaczającą go rzeczywistość<sup>26</sup> – w tym rzeczywistość poza penitencjarną. Poziom przygotowania funkcjonariuszy Służby Więziennej do pełnienia służby nie wynika wyłącznie z posiadanych przez nich kwalifikacji zawodowych oraz kwalifikacji, które uzyskali w powszechnym systemie oświaty. Przygotowanie funkcjonariusza jest procesem; kształtowane jest podczas wieloletniego doświadczenia zawodowego i kursów specjalistycznych.

Gry decyzyjne w procesie kształtowania kwalifikacji i umiejętności zawodowych funkcjonariuszy Służby Więziennej

W Słowniku pedagogicznym W. Okoń kwalifikacje zawodowe definiuje jako „zakres i jakość przygotowania niezbędnego do wykonywania jakiegoś zawodu. Na kwalifikacje zawodowe składają się następujące czynniki: poziom wykształcenia ogólnego, wiedza zawodowa, umiejętności zawodowe, a zwłaszcza stopień wprawy oraz umiejętność organizowania i usprawniania pracy, uzdolnienia i zainteresowania zawodowe. Oprócz tego, na jakość kwalifikacji zawodowych wpływają kwalifikacje społeczno-moralne pracownika oraz jego właściwości fizyczno-zdrowotne”<sup>27</sup>. Z powyższej definicji wynika, iż kwalifikacje zawodowe to zbiory umiejętności, wiedzy połączone z predyspozycjami psychofizycznymi jednostki<sup>28</sup>.

Jedną z ważniejszych metod szkolenia i doskonalenia kadry oficerskiej jest metoda gier decyzyjnych, w której uczestnicy realizują działania

---

<sup>26</sup> J. Kunikowski, *Uwarunkowania procesu edukacji dla bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2011, s. 9–10.

<sup>27</sup> W. Okoń, *Słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa 1992, s. 201.

<sup>28</sup> S.M. Kwiatkowski, *Standardy kwalifikacji zawodowych – oczekiwania pracodawców wobec ludzi młodych*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 3/2006, s. 2–3, s. 9

mające charakter podejmowania decyzji wobec sytuacji szczególnej. Metoda ta jest również nazywana metodą gier kierowniczych, ponieważ jest stosowana dla doskonalenia kierowniczych gremiów<sup>29</sup>. Jeżeli rodzaj podejmowanych decyzji należy do kategorii decyzji kierowniczych (związanych np. z zarządzaniem bezpieczeństwem jednostki penitencjarnej) wtedy można mówić o symulacyjnej grze kierowniczej. Każdorazowo w procesie szkolenia ważny jest dobór odpowiednich metod i form kształcenia. Kształtowanie umiejętności, dokonywania analizy sytuacji decyzyjnej, oceny położenia organizacji i decydentów, podejmowania decyzji oraz i kontroli wykonania podjętych decyzji.

Definiowanie pojęcia „gra decyzyjna” nie jest jednolite, zróżnicowanie wynika ze stosowania w praktyce szkoleń organizacji nazwy „gra” w odniesieniu do ćwiczeń, które grami nie są, lecz co najwyżej zadaniami o sformalizowanym systemie oceny. Przyczyną błędnego pojmowania pojęcia „gra decyzyjna” jest indywidualne, niekiedy intuicyjne podejście do tworzenia tego typu narzędzi szkoleniowych.

Według J. Fałęckiego gra decyzyjna jest jedną z ważniejszych współcześnie metod aktywnego szkolenia i doskonalenia kadry kierowniczej w procesie podejmowaniu decyzji. Uczestnicy gry decyzyjnej „koncentrują się na procesie podejmowania decyzji, ich analizie i ocenie ich skutków”<sup>30</sup>. Wśród zagadnień problemowych podawanym grom decyzyjnym na szczególną uwagę zasługują uszczegółowione w scenariuszach gry zdarzenia:

- 1) zakłócenie funkcjonowania jednostki organizacyjnej;
- 2) napaść na jednostkę organizacyjną;
- 3) napaść na konwój służby więziennej;
- 4) wzięcie zakładnika;
- 5) bunt;
- 6) ucieczka osoby pozbawionej wolności;
- 7) napaść na funkcjonariusza;
- 8) znęcanie się nad osadzonym;
- 9) blokada i okupacja obiektu;
- 10) realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego;
- 11) zbiorowe zakłócenie bezpieczeństwa jednostki organizacyjnej;
- 12) ucieczka osadzonego z zakładu;

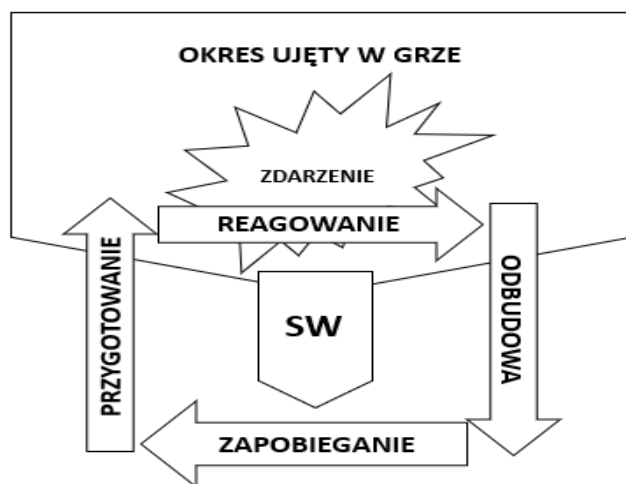
<sup>29</sup> E. Wiącek-Janka, *Games&Decisions*, Poznań University of Technology, Poznań 2011, s. 86.

<sup>30</sup> J. Fałęcki, *Zarządzanie kryzysowe w teorii i praktyce*. Podmioty wykonawcze, Wyższa Szkoła Handlowa im. Bolesława Markowskiego, Kielce 2013, s. 7

- 13) zbiorowa ucieczka osadzonych z zakładu;
- 14) zagrożenie spowodowane zachowaniem strażnika więziennego lub innego pracownika;
- 15) sytuacje zakładnicze;
- 16) awaria techniczna lub katastrofa naturalna;
- 17) udział Służby Więziennej w przedsięwzięciach zarządzania kryzysowego;
- 18) inne zdarzenia zagrażające bezpieczeństwu.

Gra decyzyjna posiada różne warianty postępowania i opcje działania w przypadku zakładanego zdarzenia zwartego w okresie ujętym w grze. Okres gry rozpoczyna się głównie w fazie reagowania (rysunek 1). Uczestnicy natomiast zobligowani są do odniesienia się do przedsięwzięć zwartych w fazie zapobiegania, przygotowania i odbudowy. Uczestnik gry podejmuje w fazie reagowania określone decyzje i działania w zakresie dystrybucji informacji oraz posiadanych sił i środków. Zmienne wprowadzane w trakcie gry dają możliwość wpływania na przebieg sytuacji decyzyjnej, a decyzje wywołują określone następstwa.

**Rysunek 1.** Okres ujęty w grze decyzyjnej



Źródło: Opracowanie własne.

Gry decyzyjne dotyczą rozstrzygnięć podejmowanych głównie na poziomie decydentów wszystkich szczebli struktury hierarchicznej, zarówno stanowisk kierowniczych, jak i stanowisk wykonawczych ww.

hipotetycznych sytuacjach decyzyjnych. Realizacja zadań z zakresu zarządzania bezpieczeństwem i realizacji procesu decyzyjnego podczas zdarzenia przebiega z uwzględnieniem zachowania:

- uregulowań prawnych,
- procedur działania,
- rozwiązań strukturalnych,
- powiązań organizacyjnych (systemowych),
- stosowania uprawnień kompetencyjnych,
- planowania,
- opracowanie wariantów działania,
- kierowania sił i środków,
- koordynacji działań w ramach współpracy i właściwych porozumień pomiędzy stronami,
- organizacji współdziałania,
- monitorowania zagrożeń,
- monitorowania stopnia wykonania zadań.

Zachowanie powyższych elementów kształtuje jakość i trafność podejmowanych decyzji. Z punktu koordynacji gry decyzyjnej w rozgrywce wyróżnia się cztery podstawowe etapy (tabela 1).

**Tabela 1.** Rozgrywka gry decyzyjnej składa się z czterech stałych etapów

Etapy gry		
1.	Powołanie zespołów graczy.	Gra ma charakter interaktywny, oparty na pracy zespołów decyzyjnych.
2.	Opublikowanie początkowych założeń rozgrywki oraz kryteriów oceny jej uczestników (metoda incydentów).	Decyzje wypracowane przez graczy są wynikiem działań realizowanych w zespołach i polegają na analizie problemu i poszukiwaniu jego rozwiązań.
3.	Wprowadzenie zmiennych sytuacyjnych.	Interaktywny charakter gry oparty jest na mechanizmie kooperacji. Wprowadzone zmienne determinują współpracę komórek i organizacji z podmiotami zewnętrznymi.
4.	Podsumowanie i wnioski.	Podsumowanie gry, omówienie słabych i mocnych stron przyjętych przez graczy rozwiązań.

Źródło: Opracowanie własne.

Doświadczenia z etapu pierwszego wskazują, że uczestnicy gry preferowaliby formę ćwiczeń z możliwością operowania konkretnym wyrobem uprzednio samodzielnie przygotowanym w postaci omówienia zagadnienia. Etap drugi i trzeci charakteryzuje się tym, iż uczestnicy często nie

są w stanie zaakceptować pewnych uproszczeń i przerysowań, których w trakcie konstrukcji gry decyzyjnej w ramach procesu dydaktycznego nie sposób uniknąć. Dla uczestników jest to często pierwszy kontakt z formułą gier decyzyjnych i towarzyszy im pewnego rodzaju dysonans. Etap czwarty charakteryzuje feedback graczy. Pomimo uprzedniego dysonansu najbardziej cenią oni sobie możliwość wymiany doświadczeń z funkcjonariuszami z innych jednostek, zaobserwowania sposobów rozwiązywania sytuacji zagrażających bezpieczeństwu. Uczestnicy pozytywnie oceniają również prowadzenie zajęć i elementów z elementami symulacji, podkreślają również interdyscyplinarny charakter gry.

## Gra decyzyjna jako metoda aktywizująca

Gra decyzyjna jest metodą aktywizującą uczestników, wymaga zaangażowania na rzecz pracy zespołowej na poziomie zapobiegania, przygotowania, reagowania i odbudowy. Podejmowanie decyzji w ramach ograniczeń czasowych (presja czasu), praca w deficycie informacji (szum informacyjny) przy jednoczesnej świadomości skutków podejmowanych decyzji (presja z tytułu odpowiedzialności) urealnia przebieg przedsięwzięcia szkoleniowego. Częstym zjawiskiem jest, iż zaangażowanie mimo warunków wolnych od ryzyka wywołuje emocje jej uczestników. Gra decyzyjna kształtuje umiejętności i kompetencje pracy w zespołach, etatowych i nietatowych komórkach sztabowych, współpracy z podmiotami systemu bezpieczeństwa państwa, pracy w zespołach zarządzania kryzysowego. Uczestnicząc w symulacyjnej grze decyzyjnej funkcjonariusze:

- wzmacniają dotychczasowe i poznają nowe obszary wiedzy;
- utrwalają rozwiązania, formy i metody realizacji zadań poprzez konieczność ciągłego powtarzania ich w cyklicznym procesie podejmowania decyzji w trakcie gry;
- doskonają rozumienie mechanizmów funkcjonowania systemu i podsystemów bezpieczeństwa państwa;
- unifikują terminologię i standardy z zakresu zarządzania, poprzez konieczność ciągłej interpretacji symulowanej sytuacji, konieczność dyskusji w grupie, prezentacji własnej opinii na temat sytuacji problemowej oraz argumentacji proponowanych rozwiązań;
- pracując z danymi w pętli decyzyjnej, uczą się odróżniać fakty od interpretacji;

- uczą się oceniać wartość dostępnych informacji oraz trafność proponowanych rozwiązań;
- rozwijają i wzmacniają swoją gotowość do działania oraz podejmowania ryzyka ze wskazaniem na wykorzystywanie szans;

Głównym celem procesu podejmowania decyzji jest stworzenie najdogodniejszych warunków do osiągnięcia zamierzonego celu w określonym czasie. Praktycznie każda sytuacja decyzyjna jest sytuacją mającą znamiona kryzysu charakteryzuje się niepewnością, która determinuje ryzyko.

## Organizacji gry decyzyjnej

Forma kształcenia w postaci gry decyzyjnej dla doskonalenia podsystemu kierowania oraz stanowisk wykonawczych w systemie bezpieczeństwa jednostki penitencjarnej jest przedsięwzięciem złożonym, które wymaga przygotowania dokumentacji dla graczy i kadry prowadzącej grę.

Grę decyzyjną przygotowuje zespół autorski odpowiedzialny za realizację określonego modułu. Autorzy scenariuszy gier decyzyjnych świadomie pomijają nazwy rzeczywistych jednostek organizacyjnych, aby nie wywoływać nadmiernych skojarzeń z rzeczywistością – scenariusz nawiązujący do zdarzeń rzeczywistych podlega celowej modyfikacji miejsca i czasu oraz anonimizacji danych. Jest to zabieg celowy mający na celu koncentrację uwagi graczy na głównym celu i zadaniach do realizacji.

Gra decyzyjna w założeniu koncepcyjnym stanowi zespół działań mający wywołać wysiłek podejmowany przez jej uczestników, którego celem jest udzielenie odpowiedzi na pytania wynikające z przyjętego scenariusza hipotetycznej sytuacji. Pytania dotyczą podstaw prawnych realizowanych działań, wskazania formuły realizacji zadań i stosowanych narzędzi: planów, procedur, instrukcji, okólników, dobrych praktyk. Przedstawione przez uczestników wnioski stanowią podstawę do dyskusji, jak i modyfikacji przyjętych rozwiązań. Aktywizacja zajęć pozwala na podjęcie działań wychodzących naprzeciw schematom. Zasady gry zostały skonstruowane z myślą o tym, aby pomiędzy jej uczestnikami dochodziło do wymiany wiedzy i doświadczeń. W grupie graczy występują osoby posiadające tylko podstawową wiedzę z zakresu, bezpieczeństwa i zarządzania, jak i gracze z pewnym doświadczeniem w zakresie

przygotowywania i prowadzenie realnych zadań ochronno-obronnych w jednostce organizacyjnej<sup>31</sup>. W aspekcie organizacyjnym gry każdorazowo przy założeniach scenariusza i zawartej w nim sytuacji problemowej, występują określone przez kadrę dydaktyczną cele merytoryczne, które muszą osiągnąć studenci, a należą do nich:

- kompleksowe rozwiązywanie problemów, ze wskazaniem odpowiednich rozwiązań prawnych;
- synteza informacji i koordynacja działania z prognozowaniem rezultatów;
- tworzenie i utrzymanie opcji bezpieczeństwa na każdym szczeblu zarządzania;
- współdziałanie i współpraca pomiędzy Służbą Więzienną a podmiotami bezpieczeństwa publicznego;
- wypracowywanie optymalnych wariantów działania w nagłych, nietypowych sytuacjach stwarzających zagrożenie dla ludzi, infrastruktury i środowiska.

Obok tych zasadniczych celów merytorycznych pojawiają się również cele metodyczne, do których odnoszą się kierownicy gry, należą do nich:

- kształcenie i trenowanie uczestników gry;
- kreowanie pewności działania i wzajemnego zrozumienia;
- kształtowanie u słuchacza umiejętności przedstawiania rezultatów wypracowanych działań;
- prezentacja obrazu warsztatu pracy uczestników gry oraz ich omówienie.

Podstawowym dokumentem uczestników gry decyzyjnej jest scenariusz, którego układ jest uzależniony od: rodzaju gry, założonych celów, przyjętej metody przeprowadzenia gry i charakteru grypy ćwiczebnej uczestników. Scenariusz gry zawiera następujące elementy:

- temat gry,
- sformułowany w sposób określający główny problem,
- cele gry decyzyjnej,
- obszary kształcenia,
- obszary doskonalenia,
- treść sytuacji problemowej (sytuacja ogólna, sytuacje szczegółowa, dane dodatkowe- wykaz sił i środków),

---

<sup>31</sup> Wartością dodaną jest, że pierwsza grupa osób będzie mogła wykorzystać podczas rozgrywki tylko własną intuicję, druga natomiast dodatkowo posiadaną wiedzę, umiejętności oraz doświadczenie.



- charakterystyka zagrożeń,
- punkt wymagający podjęcia decyzji,
- dane w tym dane niepełne zmuszające ćwiczących do ich uzupełnienia,
- wykaz dokumentów formalnych (ustawy, zarządzenia, międzyresortowe i resortowe, regulaminy, plany).

Konspekt gry zawiera niezbędne dane dotyczące m.in.: terminu, opisu sposobu realizacji zajęć, składu grupy ćwiczącej, zadania do wykonania dla ćwiczących oraz wyciąg z właściwych planów, instrukcji, które zamieszczone zostają w formie załączników. Załączniki zawierają również meldunki sytuacyjne przekazywane graczom w sposób metodyczny w zależności od postępów w grze.

Odrębny zbiór treści stanowi konspekt przeznaczonych wyłącznie dla kadry dydaktycznej. W konspekcie znajduje się plan sytuacji decyzyjnej oraz harmonogram gry. Plan przeprowadzenia gry decyzyjnej zawiera: temat gry, termin jej realizacji i założone cele dydaktyczne gry decyzyjnej. Harmonogram czynności przygotowawczych zawiera podział gry na etapy z uwzględnieniem czasu, zagadnień szkoleniowych, czynności uczestników gry, czynności pracy kadry dydaktycznej prowadzącej ćwiczenia oraz projekty dokumentów, jakie powinny być sporządzone w poszczególnych etapach gry.

Sprawne przeprowadzenie gry oraz osiągnięcie założonych celów w dużym stopniu zależy od przygotowania ćwiczących i funkcji koordynatora gry. W ramach przygotowania ćwiczących, koordynator musi przekazać ze stosownym wyprzedzeniem założenie gry decyzyjnej oraz przeprowadzić instruktaż do gry, w ramach którego należy przedstawić organizację i sposób przeprowadzenia gry oraz wskazać zakres przygotowania się do niej. Natomiast w ramach przygotowania graczy zapoznaje się ich z tematem, celami, etapami i zagadnieniami szkoleniowymi gry decyzyjnej, planowanym jej przebiegiem oraz kryteriami oceny.

Proces podejmowania decyzji podczas sytuacji kryzysowej J.A.F. Stoner i Ch. Wankel określają jako ważny element planowania i definiują jako „opracowanie i wybór działania dla rozwiązania problemu”<sup>32</sup>. Podobnie R.W. Griffin podejmowanie decyzji określa jako „część procesu planowania obejmująca wybór trybu działania spośród zestawu dostępnych możliwości”. Podejmowanie decyzji pomaga zatem utrzymać

---

<sup>32</sup> Decyzja to „celowy, nielosowy wybór jednego, z co najmniej dwóch alternatywnych rozwiązań danego problemu. Źródło: M. Romanowska (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 145

sprawność zarządzania, dostarczając wskazówek do przyszłych działań. Natomiast proces podejmowania decyzji traktuje szerzej i określa jako „rozpoznanie i zdefiniowanie istoty sytuacji decyzyjnej, zidentyfikowanie alternatywnych możliwości, wybór „najlepszej” z nich i wprowadzenie jej w życie”<sup>33</sup>. Scenariusze gry zawierają opisy sposobów zdobywania informacji, dokonywania wyboru strategii i sposobów prowadzenia gry, podejmowania optymalnych decyzji, organizacji sytuacji problemowej (np. sposoby działań poszczególnych działów), sposoby komunikacji (wewnętrznej i zewnętrznej, np. z podmiotami współdziałającymi), podmioty i sposoby współpracy itp. Istotnym atutem gier decyzyjnych jest możliwość sprawdzenia przez samych graczy, jak i prowadzących grę skutków realizowanych strategii i podejmowanych w czasie gry kolejnych decyzji. „Małe” decyzje tworzą „drzewko decyzyjne”, które wpływa na trafność decyzji kluczowej<sup>34</sup>.

## Przeprowadzenie gry decyzyjnej

Metody prowadzenia gry decyzyjnej w wariantcie dotyczącym funkcjonowania wykorzystania podsystemu penitencjarnego oraz wariantów dotyczących zadań Służby Więziennej na rzecz systemu bezpieczeństwa państwa nie odbiegają od metod stosowanych w innych formacjach mundurowych. W uogólnieniu na rzecz unifikacji rozwiązań występujących w grupach dyspozycyjnych państwa, w prowadzeniu gry decyzyjnej w formacjach mundurowych można wyodrębnić określone metody (tabela 2).

Każdorazowo w zakresie edycji studiów przeprowadzane są badania ewaluacyjne z wykorzystaniem zobiektywizowanych narzędzi, celem określenia efektywności realizowanych efektów kształcenia. Ewaluacja umożliwia oszacowanie skuteczności form i metod realizacji zajęć. W efekcie, gry decyzyjne z tytułu modułowości realizowanych przedmiotów poddane są każdorazowo o uzupełnienie treści, które pozwalają na większą konsolidację wiedzy teoretycznej z praktycznymi umiejętnościami. Ewaluacja wydaje się istotna szczególnie w zakresie kompetencjami miękkich związanych ze sprawną komunikacją, asertywnością, negocjacjami oraz

---

<sup>33</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 41, 268.

<sup>34</sup> M. Smolarkiewicz, *Gra decyzyjna „WODA” symulacja powodzi na potrzeby szkoleniowe centrum zarządzania kryzysowego, Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza, CNBOP*, s. 45.

aktywną obserwacją i umiejętnością analizy i stawiania konstruktywnych wniosków.

**Tabela 2.** Metody prowadzenia gier decyzyjnych w formacjach mundurowych

<b>Metoda</b>	<b>Charakterystyka</b>	
<b>Seminaryjna w formule dyrektywnej lub konsultatywnej</b>	Polega na dyskusyjnym rozstrzygnięciu rozwiązań proponowanych przez poszczególnych uczestników w ramach przypisanych im funkcji. Dyskusję prowadzi się w małych grupach pod przewodnictwem przedstawiciela kierownictwa (wykładowcy).	
	<b>Formuła dyrektywna</b>	<b>Formuła konsultatywna</b>
	- prowadzący grę ostatecznie rozstrzyga o trafności proponowanych rozwiązań na podstawie uprzednio przygotowanego rozwiązania.	- w wyniku dyskusji uczestnicy sami wybierają optymalne rozwiązanie. Prowadzący występuje w roli rozjemcy, oceniającego wystąpienia (propozycje) uczestników gry.
<b>Sytuacyjna</b>	Stosowana jest w celu sprawdzenia kwalifikacji funkcjonariuszy. Metoda kładzie nacisk na poprawność oceny sytuacji, oceny skutków decyzji. Polega na przygotowaniu sytuacji problemowej, występującej głównie w dziedzinach ochrono – obronnych charakteryzujących się niewymiernością czynników działania – zindywidualizowaniem rozwiązań i opinii. Główne wymaganie wobec decydenta dotyczy umiejętności formułowania rozstrzygnięć, zgodnych ze celami i misją formacji.	
<b>Metoda incydentów</b>	Metoda incydentów polega na tym, że uczestnicy gry pracują w oparciu o ograniczony wstęp do danej sytuacji problemowej wynikający z scenariusza gry. Następnym elementem rozgrywki jest wprowadzanie incydentów i stopniowe uzupełnianie faktów. Uczestnicy pozyskują informacje na podstawie stawianych koordynatorowi gry pytań. Na podstawie uwzględnienia sytuacji i zmiennych, które wystąpiły dochodzi do podjęcia decyzji przez graczy. W metodzie incydentów istotnymi jej składowymi są: – etap ogólnej dyskusji zainicjowana przez moderatora gry w celu wybrania najlepszego rozwiązania przez jej uczestników; – sformułowanie decyzji (koncepcji rozwiązań) na piśmie (wykonanie określonego dokumentu) wraz z uzasadnieniem. Ćwiczenie materializuje się w wykonaniu określonej dokumentacji oraz jej zobrazowaniu w formie „drzewa decyzyjnego” wraz z uzasadnieniem. Metodę tę najczęściej wykorzystuje się przy rozwiązywaniu prostych sytuacji, dających się łatwo uzasadnić w oparciu o obowiązujące instrukcje, regulaminy, normy prawne, możliwości wykonawców.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Zawadzki, Gry kierownicze, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2003, s. 38–39.

## Treningi procesów decyzyjnych wspomaganych multimedialnie

Gra decyzyjna z elementami symulacji to taki model zdarzeniowo-symulacyjny, w skład którego wchodzi ludzie odgrywający role, oddziałujący na pozostałą część modelu i pozostający w jego strukturze. Cel gry może być rozpatrywany w szerszym lub węższym ujęciu. W szerszym ujęciu można mówić o realizacji celów

**Tabela 3.** Obszary ewaluacji efektów uczenia w ramach gier decyzyjnych

<b>Wiedza</b>	<p>Integracja wiedzy z wybranych dyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości, nauk o bezpieczeństwie na rzecz zarządzania organizacją w warunkach zagrożenia bezpieczeństwa. Wiedza sprowadza się do:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• znajomości zasad dla strategicznego zarządzania siłami i środkami w warunkach kryzysu;</li> <li>• znajomości zasad zarządzania personelem;</li> <li>• interpretowania zasad (praw) działania systemu bezpieczeństwa, systemu bezpieczeństwa państwa i jego podsystemów;</li> <li>• znajomości zarządzania w kryzysie i zarządzania kryzysowego;</li> <li>• zarządzanie ryzykiem.</li> </ul>
<b>Umiejętności</b>	<p>Kształtowanie umiejętności z zakresu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• diagnozy i rozwiązania problemu oraz wdrożenia opracowanych rozwiązań lub alternatywne wypracowanie nowych;</li> <li>• pracy zespołowej, komunikacji w zespole, komunikacji kryzysowej, zespołowego rozwiązywania problemów;</li> <li>• rekomendowania rozwiązań;</li> <li>• systemowego diagnozowania, zagrożeń, szans i wyzwań oraz ujmowania rekomendacji na rzecz zarządzania bezpieczeństwem organizacji.</li> </ul>
<b>Postawy i kompetencje</b>	<p>Uczestnictwo w grze pomaga wzmacniać i kształtować następujące postawy i kompetencje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gotowość do pełnienia określonych funkcji i obejmowania stanowisk funkcjonujących w formacji;</li> <li>• interoperacyjność w realizacji zadań;</li> <li>• analiza i podejmowania ryzyka;</li> <li>• kreatywność i innowacyjność;</li> <li>• nastawienie na kooperację w organizacji;</li> <li>• podejmowanie działań z własnej inicjatywy;</li> <li>• wprowadzanie procesów naprawczych;</li> <li>• umiejętne wykorzystywanie możliwości systemowych;</li> <li>• wytrwałość w dążeniu do celu;</li> <li>• wzmocnienie postaw etycznych.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

stawianych grom decyzyjnym z uwzględnieniem celu dydaktycznego. W przypadku szkolenia kadry Służby Więziennej cele gry w ujęciu węższym są realizowane w odniesieniu do pożądanych kompetencji, które powinien posiadać funkcjonariusz. Z zakresu modułu bezpieczeństwo: Treningi procesów decyzyjnych w grach decyzyjnych wspomaganym multimedialnie – umożliwiają między innymi osiągnięcie ewaluacji efektów uczenia (tabela 3):

- identyfikację błędów i luk w działaniu na poszczególnych stanowiskach;
- wzmocnienie procesu kierowania (a w szczególności dowodzenia) siłami i środkami w współdziałaniu i kooperacji z innymi podmiotami;
- kształtowanie umiejętności autokontroli czynności oraz natychmiastowej reakcji na popełnione błędy własne oraz innych członków organizacji;
- naukę pracy i współdziałania w realizacji zadań podmiotów systemu bezpieczeństwa państwa.

Co ważne, uczestnicy treningów symulacyjnych mają możliwość przećwiczenia w warunkach treningowych procesu decyzyjnego na wszystkich poziomach kierowniczych i wykonawczych. Wprowadzenie gier decyzyjnych (kierowniczych) wspomaganym multimedialnie niesie w sobie wiele mocnych stron i szans dla rozwoju systemu szkolenia w formacji – uszczegóławia je analiza SWOT.

## Analiza SWOT symulacyjnych gier kierowniczych

Gry kierownicze z wykorzystaniem symulatora wirtualnego więzienia i działań w sytuacjach (szczególnych) kryzysowych, symulatora rozumianego jako rozbudowane środowisko umożliwiające doskonalenie umiejętności kierowniczych ma na celu przekazanie wiedzy nie tylko teoretycznej, ale również kształtowanie umiejętności wykorzystywania określonych obszarów wiedzy w praktyce.

### **Mocne strony**

- 1) możliwość trenowania różnych wariantów i strategii w ramach studiów i szkoleń specjalistycznych;
- 2) brak ryzyka wyrządzenia nieodwracalnych szkód rzeczywistych;
- 3) wzajemna wymiana doświadczeń praktycznych uczestników gry (integracja wiedzy);

- 4) przyspieszenie procesu zdobywania umiejętności i doświadczeń bez ryzyka zakłócenia funkcjonowania rzeczywistej jednostki organizacyjnej;
- 5) sprawne i atrakcyjne dla uczestników treningu praktyczne zarządzania bezpieczeństwem w warunkach kryzysu;
- 6) praktyczne zaznajomienie uczestników z zasadami zarządzania w warunkach zagrożenia;
- 7) kształcenie umiejętności oceny rozwiązań w własnej jednostce/ komórce organizacyjnej;
- 8) praca z scenariuszem dostosowanym do hipotetycznych wyzwań i zagrożeń;
- 9) wskazanie na bezpośrednie i odległe konsekwencje nieetycznych zachowań oraz wpływ postaw pojedynczego funkcjonariusza na wizerunek całej formacji;
- 10) gry symulacyjne wspólnie umożliwiają uczenie się poprzez doświadczenie, co stanowi najbardziej pragmatyczną i użyteczną formę uczenia się w szkoleniu osób dorosłych;
- 11) umożliwiają gromadzenie doświadczenia przez działanie;
- 12) nauczanie autokontroli wykonywanych czynności oraz natychmiastowej reakcji na popełnione błędy;
- 13) symulator jako narzędzie szkoleniowe z opcją aktualizacji powoduje, iż nie jest on narażony na tzw. starzenie się a zachodzące zmiany w otoczeniu prawnym czy organizacyjnym nie zdezaktualizują jego funkcjonalności.

### **Słabe strony**

- 1) możliwości wyciągnięcia uniwersalnych wniosków i generalizowanie zjawisk w ramach scenariuszy;
- 2) brak rozwoju środowiska symulacji komputerowych zmniejsza efektywności szkolenia;
- 3) ryzyko zindywidualizowanego zamknięcia się na grę jej uczestnika, co praktycznie uniemożliwia aktywne uczestnictwo w rozgrywce każdego z graczy;
- 4) konieczność aktualizacji elementów zamkniętej bazy danych.

### **Szanse**

- 1) powiększenie kapitału osobistego i kompetencji zawodowych funkcjonariuszy;

- 2) poprawa profesjonalizmu i w obszarze bezpieczeństwa;
- 3) gotowość uczestników do dalszego kształcenia i podnoszenia kwalifikacji;
- 4) forma gier symulacyjnych umożliwia uczestnikom wzmocnienie efektywności osobistej i służbowej;
- 5) weryfikacja stosowanych praktyk i zachowań w organizacji (odzwierciedlana w decyzjach podejmowanych podczas symulacji);
- 6) wprowadzenie do nauki element realizmu procedur i algorytmów;
- 7) doskonalenie szeroko rozumianej komunikacji interpersonalnej;
- 8) zintegrowanie wiedzy z różnych dziedzin (psychologii, prawa, bezpieczeństwa) z konkretnymi umiejętnościami przydatnymi na zajmowanym stanowisku służbowym.

Zasadnym jest jednocześnie wyposażenie systemu w zestaw narzędzi na bazie aplikacji umożliwiającej planowanie i organizowanie ćwiczeń i modyfikację scenariuszy gry. W module bezpieczeństwo interfejs użytkownika<sup>35</sup> ułatwiający planowanie i organizowanie ćwiczeń sytuacyjnych oraz ochronno-obronnych wspomaganych komputerowo może stanowić jednocześnie systemem wspomagania dowodzenia.

### **Zagrożenia i wyzwania**

- 1) brak adekwatnego przygotowanie technicznego i kompetencyjno-metodycznego nauczyciela;
- 2) zagrożenia metodyczne tzn. nieadekwatne dostosowanie poziomu trudności i złożoność gry do możliwości percepcyjnych graczy;
- 3) niska motywacja słuchacza oraz bierność indywidualnych uczestników ze względu na niechęć do gier lub z powodu zauważenia w zasadach gry rozwiązań, z którymi się nie zgadzają;
- 4) ograniczony pozorny realizm (możliwa skłonność uczestników do niezachowywania się w realistyczny sposób ze względu na brak lub krótkotrwałość konsekwencji ich decyzji);
- 5) przy kolejnych ćwiczeniach w ramach grupy szkoleniowej trudność gry powinna ewaluować do coraz bardziej rozbudowanych i utrudnionych scenariuszy;
- 6) dedykowany do potrzeb formacji materiał, każdorazowo zapewnia elastyczność, a także pozwala unifikować program kształcenia.

---

<sup>35</sup> Interfejs użytkownika – część urządzenia lub oprogramowania odpowiedzialna za interakcję z użytkownikiem.

Mając powyższe na uwadze, należy twierdzić, iż wykorzystanie w procesie dydaktycznym gier decyzyjnych pozwala na implementację nowoczesnych narzędzi i technik doskonalenia zasobów kadrowych. Prognostycznie, stwierdzić należy, iż zastosowanie funkcjonalnego symulatora do prowadzenia gier decyzyjnych, a tym samym kształtowanie nowoczesnego systemu szkolenia w miejsce dotychczasowej tradycyjnej formuły zdaje się być przyczynkiem do zmiany sposobu prowadzenia zajęć na wszystkich szczeblach szkolenia formacji. Implementacja nowych technologii do samej idei gry decyzyjnej przyczynić się może do bardziej efektywnego osiągnięcia zakładanych celów dydaktycznych. Stałym elementem każdego systemu jest także dbałość o czynnik ludzki, tj. przygotowanie kompetencyjne i metodyczne kadry dydaktycznej. Szczególnie jeśli chodzi o rolę nauczyciela pełniącego rolę mentora i konsultanta.

## Zakończenie

Gry decyzyjne stanowią sposób pogłębienia wiedzy zawodowej i akademickiej. Istotną ich wartością jest konieczność poszukiwania przez gracza wiedzy w interakcji z innymi graczami, szczególnie gdy dotyczy ona sposobu dokonywania kalkulacji proceduralno-taktycznych. System szkolenia, który poprzez wykorzystanie narzędzi szkoleniowych umożliwiających uzyskanie maksymalnego odwzorowania parametrów środowiska przestrzeni penitencjarnej, gwarantuje maksymalną efektywność szkolenia. Gry decyzyjne z elementami wizualizacji multimedialnych w przypadku szkolenia kandydatów na oficerów każdorazowo umożliwią ćwiczenie scenariuszy, których wykreowanie w realnym środowisku jest trudne lub niemożliwe.

Wszystko to ma na celu przygotowanie słuchacza do wypełniania obowiązków na zajmowanych i kolejnych stanowiskach służbowych<sup>36</sup>. Wprowadzenie gier decyzyjnych w modułach nauczania Służby Więziennej wpisuje się stanowisko D. Kozerańskiego i R. Niedźwieckiego, którzy twierdzą, że nauka i praca tworzą wzajemnie zintegrowane obszary aktywności człowieka, jednak dopiero w praktyce dochodzi do weryfikacji wartości i jakości edukacji. Z kolei efektywność oraz użyteczność

---

<sup>36</sup> Z. Leśniewski, *Doskonalenie kadr w organizacjach wojskowych. Wybrane zagadnienia dydaktyki obronnej*, AON, Warszawa 2011, s. 7–8.



zawodowa szkolenych (absolwentów) staje się problemem wielopłaszczyznowym oraz interdyscyplinarnym<sup>37</sup>.

System modułowy pozwala na uzupełnianie zbioru modułów przez nowe jednostki tematyczne lub wycofanie starych, już nieaktualnych bez konieczności zmiany całego programu. Aby kształtować umiejętności wyrażone w jednostce modułowej, należy opracować odpowiednie materiały dydaktyczne w formie podręcznika<sup>38</sup>. Jest to rozwiązanie zasadne w przypadku fluktuacji kadry dydaktycznej.

Przedstawione wnioski i rekomendacje należy interpretować jako korelujące z ukierunkowaniem na ciągły rozwój kapitału ludzkiego zarówno pracowników jak i słuchaczy. Służba Więzienia pomimo charakteru hierarchicznego opiera proces kształcenia kadry oficerskiej na ogólnych założeniach systemu szkolenia i doskonalenia zawodowego grup dyspozycyjnych systemu bezpieczeństwa państwa.

---

<sup>37</sup> D. Kozerański, R. Niedźwiecki, *Profesjonalna armia w teorii i praktyce – kontekst strategiczny. Koncepcje – zmiany – bezpieczeństwo*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2012, s. 104–106.

<sup>38</sup> W skład powyższych materiałów wchodzi: poradnik dla słuchacza i wykładowcy. Zawierają one materiał nauczania (teorię), pytania sprawdzające stopień opanowania teorii, treść oraz standard wykonania zadań (ćwiczeń) ze wskazówkami metodycznymi, sprawdzian postępów po ćwiczeniach do autoewaluacji (samooceny), sprawdzian umiejętności adekwatny do treści zrealizowanej jednostki modułowej.

## Bibliografia

### Publikacje:

- Andrzejczak, *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWE, Warszawa 2010.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Bereźnicki F., *Dydaktyka kształcenia ogólnego*, Oficyna Wydawnicza Impuls, 2007.
- Drucker P.F. r., *Managing Oneself*, Harvard Business Review, 1/2005.
- Falecki J., *Zarządzanie kryzysowe w teorii i praktyce*. Podmioty wykonawcze, Wyższa Szkoła Handlowa im. Bolesława Markowskiego, Kielce 2013.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Hrynyszyn J., *Podstawy dydaktyki wojskowej*, [w:] S. Jarmoszko (red), *Podstawy pedagogiki w kształceniu oficerów*, Toruń, 2002.
- Huzarski M., Wołęjszo J. (red.), *Leksykon obronności. Polska i Europa*, Wydawnictwo Bellona S.A., Warszawa 2014.
- Jeruszka U., Kwiatkowski S.M., Cz. Plewka, *Podstawy kształcenia modułowego, Zachodniopomorskie Centrum Edukacyjne*, Szczecin 1995.
- Kalamán M. *Wybrane problemy doboru do roli zawodowej funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej*, [w:] A. Watoła, K. Wójcik (red.), *Rynek pracy pedagogów. Bariery i perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2012.
- Kalamán M., Strzelec M., *Nowoczesne formy nauczania w Służbie Więziennej*, [w:] K. Jędrzejak, M. Kalamán, R. Poklek (red.), *20 lat Polskiego Towarzystwa Penitencjarnego. Refleksje i impresje jubileuszowe*, Polskie Towarzystwo Penitencjarne, Kalisz 2013.
- Karpiuk M., Pieczywok A. (red.), *Służba w formacjach bezpieczeństwa i porządku publicznego*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2016.
- Keller K., *Skazani „niebezpieczni” a wybrane problemy praktyki penitencjarnej*, [w:] E. Pływaczewski (red.), *Przestępczość zorganizowana. Świadek koronny. Terroryzm. W ujęciu praktycznym*, Kraków 2005., Wyd. „Zakamycze”, H. Machel, *Więzienie jako instytucja...*, s. 213–226; H. Misztal, *Postępowanie z więźniami niebezpiecznymi*, Kalisz 2000. Wyd. COSSW.
- Kozerawski D., Niedźwiecki R., *Profesjonalna armia w teorii i praktyce – kontekst strategiczny. Koncepcje – zmiany – bezpieczeństwo*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2012.
- Koźmiński A.K., *Decyzje. Analiza systemowa organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1978.

- Kunikowski J., *Uwarunkowania procesu edukacji dla bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2011.
- Kwiatkowski S.M., *Standardy kwalifikacji zawodowych – oczekiwania pracodawców wobec ludzi młodych*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 3/2006.
- Leśniewski Z., *Doskonalenie kadr w organizacjach wojskowych. Wybrane zagadnienia dydaktyki obronnej*, AON, Warszawa 2011.
- Maciejewski J., *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2014.
- Majewski T., *Zarządzanie karierami oficerów. Kariery a kompetencje kierownicze*, AON, Warszawa 2005.
- Mikuła B., *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.
- Okoń W., *Słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa 1992.
- Romanowska M., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
- Sikora K., Stelmasiak J., Zdyb M. (red.), *System bezpieczeństwa i porządku publicznego. Organy i inne podmioty administracji*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2015.
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2009.
- Smolarkiewicz M., *Gra decyzyjna „WODA” symulacja powodzi na potrzeby szkoleniowe centrum zarządzania kryzysowego*, Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza, CNBOP.
- Symela K., *Rozwój programów i koncepcji kształcenia modułowego*, Brwinów 1999;
- J. Figurski, K. Symela, *Eksperyment pedagogiczny. Modułowe programy nauczania. Model ujednoliconego egzaminu zawodowego*, ITE, Radom 2001.
- Symela K., *Skuteczność kształcenia modułowego w Polsce w systemie szkolnej i pozaszkolnej edukacji zawodowej*, ITE, Radom 2001.
- Szulc B. M., *Kształcenie, nauka, wartości*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2015.
- Wiącek-Janka E., *Games&Decisions*. Poznań University of Technology, Poznań 2011.

**Akty prawne:**

- Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 29 października 2015 r. w sprawie zniesienia Zakładu Karnego w Kaliszu (Dz.Urz.MS.2015.227).
- Ustawy z 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (Dz. U. z 2022 r. poz. 2470.).

