

Warszawa, dnia piątek, 30 stycznia 2026 r.

Poz. 18

DECYZJA NR 38
KOMENDANTA GŁÓWNEGO POLICJI

z dnia 30 stycznia 2026 r.

w sprawie programu doskonalenia zawodowego centralnego prowadzonego w formie kursu specjalistycznego dla kadry kierowniczej Policji średniego szczebla zarządzania z zakresu zarządzania ludźmi

Na podstawie art. 34h ust. 5 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz. U. z 2025 r. poz. 636, 718 i 1366) postanawia się, co następuje:

§ 1. Określa się program doskonalenia zawodowego centralnego prowadzonego w formie kursu specjalistycznego dla kadry kierowniczej Policji średniego szczebla zarządzania z zakresu zarządzania ludźmi, stanowiący załącznik do decyzji.

§ 2. Realizację kursu, o którym mowa w § 1, powierza się Akademii Policji w Szczytnie, Centrum Szkolenia Policji w Legionowie, Szkole Policji w Katowicach, Szkole Policji w Pile, Szkole Policji w Słupsku oraz Ośrodkowi Szkolenia Policji w Poznaniu z siedzibą w Gnieźnie.

§ 3. Kursy specjalistyczne dla kadry kierowniczej Policji średniego szczebla zarządzania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, rozpoczęte i niezakończone przed dniem wejścia w życie niniejszej decyzji, kontynuuje się na podstawie programu obowiązującego w dniu ich rozpoczęcia.

§ 4. Decyzja wchodzi w życie po upływie 14 dni od dnia ogłoszenia.

Komendant Główny Policji
z up. I Zastępca Komendanta Głównego Policji

nadinsp. Roman KUSTER

Załącznik do decyzji nr 38
Komendanta Głównego Policji
z dnia 30 stycznia 2026 r.

**PROGRAM
DOSKONALENIA ZAWODOWEGO CENTRALNEGO
PROWADZONEGO W FORMIE KURSU SPECJALISTYCZNEGO DLA KADRY
KIEROWNICZEJ POLICJI ŚREDNIEGO SZCZEBŁA ZARZĄDZANIA
Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA LUDŹMI**

SPIS TREŚCI

I. ZAŁOŻENIA ORGANIZACYJNO-PROGRAMOWE

1. Nazwa kursu
2. Cel kursu
3. Kryteria formalne, jakim muszą odpowiadać kandydaci kierowani na kurs
4. System prowadzenia kursu
5. Czas trwania kursu
6. Liczebność grupy szkoleniowej
7. Warunki niezbędne do realizacji zajęć i osiągnięcia celów kształcenia, w tym lista wyposażenia dydaktycznego
8. Zakres tematyczny oraz system oceniania
9. Forma zakończenia kursu

II. TREŚCI KSZTAŁCENIA

I. ZAŁOŻENIA ORGANIZACYJNO-PROGRAMOWE

1. Nazwa kursu

Kurs specjalistyczny dla kadry kierowniczej Policji średniego szczebla zarządzania z zakresu zarządzania ludźmi, zwany dalej „kursem”.

2. Cel kursu

Celem kursu jest przygotowanie policjanta pełniącego rolę przełożonego, do budowania prawidłowych relacji w podległym mu zespole z wykorzystaniem wiedzy i umiejętności psychologicznych z zakresu rozwoju kompetencji społecznych niezbędnych do kształtowania efektywnych relacji przełożony – podwładny.

3. Kryteria formalne, jakim muszą odpowiadać kandydaci kierowani na kurs

Na kurs kierowani są policjanci kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania, z małym doświadczeniem w kierowaniu zespołami ludzkimi (preferowani policjanci ze stażem służby na stanowisku kierowniczym do 3 lat) oraz osoby przewidywane do objęcia stanowiska kierowniczego.

4. System prowadzenia kursu

Kurs jest prowadzony w systemie stacjonarnym.

5. Czas trwania kursu

Kurs trwa 4 dni szkoleniowe. Liczba godzin lekcyjnych, liczonych w 45-minutowych jednostkach nie powinna przekraczać 8 godzin dziennie.

W uzasadnionych przypadkach kierownik jednostki szkoleniowej może wprowadzić inny dzienny oraz tygodniowy wymiar godzin lekcyjnych, a także realizować zajęcia w soboty, przy zachowaniu przepisów dotyczących czasu służby, w tym przepisów wydanych na podstawie art. 33 ust. 6 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji.

Na całkowity wymiar czasu trwania kursu składają się:

Przedsięwzięcia	Czas realizacji w godzinach lekcyjnych
Zapoznanie z regulaminami wewnętrznymi jednostki szkoleniowej i organizacją kursu	1
Realizacja treści kształcenia	30
Zakończenie kursu	1
Ogółem	32

6. Liczebność grupy szkoleniowej

Poszczególne treści kształcenia należy realizować w grupach szkoleniowych, których liczebność, mając na względzie efektywność stosowanych metod i technik dydaktycznych oraz cele dydaktyczne zajęć, nie może przekraczać 12 słuchaczy.

7. Warunki niezbędne do realizacji zajęć i osiągnięcia celów kształcenia, w tym lista wyposażenia dydaktycznego

Ze względu na treści kształcenia określone w niniejszym programie kursu oraz sposób ich realizacji wszystkie zajęcia są prowadzone przez dwóch nauczycieli policyjnych (psychologów).

Do realizacji wybranych zagadnień kierownik jednostki szkoleniowej może wyznaczyć więcej niż dwóch nauczycieli policyjnych, o ile ich udział jest uzasadniony treściami kształcenia.

Słuchacze i prowadzący zajęcia nauczyciele policyjni podczas zajęć noszą ubrania cywilne.

Zajęcia realizowane są w formie warsztatów, z wykorzystaniem metod aktywizujących słuchaczy.

Wskazane w programie kursu metody realizacji zajęć są według autorów najbardziej optymalne do osiągnięcia zakładanych celów kształcenia. Prowadzący zajęcia nauczyciele policyjni mogą wybrać inną metodę, gwarantującą osiągnięcie zoperacjonalizowanych celów kształcenia.

Podczas realizacji treści kształcenia, z których wynika potrzeba nawiązywania do zasad etyki zawodowej policjanta, praw człowieka i równego traktowania, zakazu dyskryminacji, obowiązku zapewnienia dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, w tym zasad komunikacji z osobami z niepełnosprawnościami oraz tematyki przeciwdziałania korupcji, obowiązkiem każdego nauczyciela policyjnego jest kształtowanie w tym zakresie pożądanych postaw i zachowań. Nauczyciel policyjny podczas realizacji treści kształcenia jest zobowiązany posługiwać się przykładami z praktyki policyjnej oraz orzecznictwa sądów i trybunałów krajowych i międzynarodowych.

Regulacja przerw pomiędzy realizacją poszczególnych treści kształcenia powinna być dostosowana do progresji treści kształcenia, dynamiki zajęć i efektów pracy szkoleniowej.

W celu osiągnięcia celów kształcenia niezbędne jest zapewnienie niżej wymienionego wyposażenia:

Lp.	Nazwa wyposażenia	Liczba na grupę szkoleniową
1.	Laptop	1 szt.
2.	Projektor multimedialny	1szt.
3.	Kamera	1 szt.
4.	Flipchart	1 szt.
5.	Arkusze papieru do flipchartu	1 komplet
6.	Materiały do ćwiczeń dla słuchaczy	12 szt.
7.	Pisaki	6 szt.
8.	Identyfikatory	14 szt.

8. Zakres tematyczny oraz system oceniania

Temat	Czas realizacji w godzinach lekcyjnych	System oceniania
1. Skuteczna komunikacja interpersonalna w aspekcie zarządzania ludźmi.	7	W trakcie kursu stosuje się dwustopniową skalę ocen z wpisem uogólnionym: zaliczono (zal.) albo nie zaliczono (nzal.) Każda negatywna ocena musi być poprawiona przez słuchacza na ocenę pozytywną. Warunkiem ukończenia kursu jest uzyskanie zaliczeń ze wszystkich tematów przewidzianych w programie kursu.
2. Zasady współpracy w podległej komórce organizacyjnej jednostki organizacyjnej Policji.	8	
3. Motywowanie podwładnych.	2	
4. Zastosowanie efektywnych narzędzi komunikacji w prowadzeniu rozmów w sytuacjach zawodowych.	13	
Razem:	30	

9. Forma zakończenia kursu:

Absolwent otrzymuje świadectwo ukończenia doskonalenia zawodowego centralnego, na którym w miejscu przeznaczonym na wpisanie ogólnego wyniku nauki wpisuje się treść: „pozytywnym”.

II. TREŚCI KSZTAŁCENIA

TEMAT NR 1: Skuteczna komunikacja interpersonalna w aspekcie zarządzania ludźmi.

CELE: Po zrealizowaniu tematu słuchacz będzie potrafił:

- wykorzystać narzędzia komunikacji interpersonalnej w przygotowaniu i prowadzeniu rozmów w wybranych sytuacjach zawodowych,
- wskazać elementy, które wpływają na kształtowanie prawidłowych relacji przełożonego z podwładnymi, przekładających się na budowanie autorytetu przełożonego oraz wzrost efektywności zespołu.

Lp.	Zagadnienia	Czas realizacji w godzinach lekcyjnych	Metoda realizacji zajęć	Wskazówki do realizacji zajęć
1.	Integracja grupy szkoleniowej.	2	pogadanka, ćwiczenia	Przedstaw nauczycieli policyjnych i słuchaczy. Przedstaw cel kursu, omów jego program, ustal oczekiwania słuchaczy oraz wspólnie z grupą szkoleniową wypracuj zasady obowiązujące podczas pracy na zajęciach. Przeprowadź przynajmniej jedno ćwiczenie integrujące.
2.	Rola miękkich umiejętności kierowniczych w zarządzaniu ludźmi.	2	wykład, ćwiczenia, praca w grupach	Omów rolę miękkich umiejętności kierowniczych w zarządzaniu ludźmi. Przedstaw i przeprowadź ćwiczenia z zakresu tworzenia efektywnych relacji z innymi ludźmi, dotyczące m.in.: umiejętności słuchania, komunikowania oczekiwań, udzielania informacji zwrotnej, świadomego organizowania przestrzeni w miejscu prowadzenia rozmowy i wykorzystania elementów komunikacji niewerbalnej podczas rozmowy.
3.	Skuteczna komunikacja w wybranych sytuacjach zawodowych.	3	wykład, ćwiczenia	Przedstaw zasady oraz strukturę przeprowadzania rozmów przełożonego z podwładnymi, a także techniki skutecznego przekazu, np.: parafraza, dowartościowanie, podsumowanie, zdarta płyta, technika warunkowej zgody, komunikat „Ja”. Omów konstruktywną krytykę. Przeprowadź i omów ćwiczenia. Oceń pracę słuchaczy stosując dwustopniową skalę ocen: za/nza.

TEMAT NR 2: Zasady współpracy w podległej komórce organizacyjnej jednostki organizacyjnej Policji.

CELE: Po zrealizowaniu tematu słuchacz będzie potrafił określić oczekiwania i zasady współpracy w zarządzanej przez siebie komórce organizacyjnej jednostki organizacyjnej Policji.

Lp.	Zagadnienia	Czas realizacji w godzinach lekcyjnych	Metoda realizacji zajęć	Wskazówki do realizacji zajęć
1.	Określanie zasad współpracy w podległej komórce organizacyjnej jednostki organizacyjnej Policji.	8	wykład, ćwiczenia	Przedstaw cel określania zasad współpracy w podległej komórce organizacyjnej jednostki organizacyjnej Policji. Omów zasady formułowania expose, a następnie przeprowadź ze słuchaczami ćwiczenie „Moje expose”. Nagraj wystąpienia słuchaczy, odtwórz je i omów wspólnie z nimi na forum. Podsumuj przeprowadzone ćwiczenia zwracając uwagę na stres występujący podczas wystąpień publicznych oraz wskaż sposoby radzenia sobie z nim. Oceń pracę słuchaczy stosując dwustopniową skalę ocen: za/nza.

TEMAT NR 3: Motywowanie podwładnych.

CELE: Po zrealizowaniu tematu słuchacz, jako przełożony, będzie potrafił rozpoznawać potrzeby podwładnego oraz w oparciu o nie stosować odpowiednie sposoby jego motywowania.

Lp.	Zagadnienia	Czas realizacji w godzinach lekcyjnych	Metoda realizacji zajęć	Wskazówki do realizacji zajęć
1.	Sposoby motywowania podwładnych.	2	dyskusja, praca w grupach, ćwiczenia	<p>Poproś słuchaczy, aby odwołując się do własnego doświadczenia, przedstawili propozycje sposobów motywowania podwładnych. Następnie wraz ze słuchaczami dokonaj podziału sposobów motywowania podwładnych na finansowe i pozafinansowe. Omawiając ćwiczenie, zwróć uwagę słuchaczy na kryteria oceny zadań realizowanych przez podwładnych oraz zasady efektywnego motywowania podwładnych. Słuchacz określi własne motywatory.</p> <p>Oceń pracę słuchaczy stosując dwustopniową skalę ocen: za/nza.</p>

TEMAT NR 4: Zastosowanie efektywnych narzędzi komunikacji w prowadzeniu rozmów w sytuacjach zawodowych.

CELE: Po zrealizowaniu tematu słuchacz będzie potrafił:

- zidentyfikować problem i określić cel rozmowy z podwładnym,
- przeprowadzić, zgodnie z przyjętym celem, rozmowę z podwładnym, odwołując się do określonych zasad współpracy oraz wykorzystując narzędzia efektywnej komunikacji.

Lp.	Zagadnienia	Czas realizacji w godzinach lekcyjnych	Metoda realizacji zajęć	Wskazówki do realizacji zajęć
1.	Ćwiczenie umiejętności prowadzenia rozmów, m.in.: <ul style="list-style-type: none"> – udzielanie pozytywnej i negatywnej informacji zwrotnej, – pomoc w problemach osobistych, – motywowanie podwładnych. 	13	symulacje	<p>Słuchacze wezmą udział w symulacjach rozmów między przełożonym a podwładnym w różnych sytuacjach zawodowych. Każdy ze słuchaczy kursu wystąpi co najmniej jeden raz w roli przełożonego oraz co najmniej jeden raz w roli podwładnego.</p> <p>Podczas symulacji zadaniem słuchacza występującego w roli przełożonego będzie:</p> <ul style="list-style-type: none"> – przeanalizowanie opisanej sytuacji zawodowej, – ustalenie celu rozmowy, – w miarę możliwości odwołanie się podczas rozmowy do swojego expose, – przeprowadzenie rozmowy z podwładnym przy wykorzystaniu poznanych technik efektywnej komunikacji i zasad etyki zawodowej policjanta. <p>Podczas symulacji zadaniem słuchacza występującego w roli podwładnego będzie:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ustalenie celu rozmowy, – przeprowadzenie rozmowy z przełożonym, – dostosowanie się do sytuacji i obrona własnego stanowiska przy wykorzystaniu technik efektywnej komunikacji. <p>Każdą symulację omów wraz ze słuchaczami, zwracając szczególną uwagę na:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sposób prowadzenia rozmowy, – osiągnięcie celu rozmowy, – zastosowane techniki efektywnej komunikacji, – sposoby radzenia sobie przez przełożonego ze stresem własnym i podwładnego. <p>Oceń pracę słuchaczy stosując dwustopniową skalę ocen: za/nza.</p>