

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Studijní obor: Andragogika



Marek Bajer

**SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ U SLUŽBY KRIMINÁLNÍ POLICIE A
VYŠETŘOVÁNÍ**

**THE SYSTEM OF EDUCATION FOR SERVICE AND
CRIMINAL POLICE INVESTIGATIONS**

Magisterská diplomová práce

Vedoucí magisterské diplomové práce: **Mgr. Vít Dočekal**

OLOMOUC 2010

Prohlašuji, že jsem tuto magisterskou diplomovou práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 21.března 2010

.....

vlastnoruční podpis

Anotace

Cílem diplomové práce je popis vzdělávacího systému u Policie České republiky, Služby kriminální policie a vyšetřování, provedení jeho analýzy, zjištění nedostatků a vyhotovení návrhu řešení. Úvodní část práce je věnována teoretickému ukotvení problematiky vzdělávání pracovníků v organizacích, které posloužilo jako východisko pro část následující. Ta představuje Policii České republiky jako ozbrojený sbor, její úkoly, strukturu a především koncepci odborného vzdělávání policistů pracujících u Služby kriminální policie a vyšetřování. Vyústěním práce je provedení analýzy vzdělávacího systému, identifikace nedostatků a vyhotovení návrhu řešení pro jejich odstranění.

Obsah

Úvod	8
1. Terminologické ukotvení.....	10
1.1. Výchova a vzdělávání.....	10
1.2. Učení	12
1.3. Vyučování.....	13
1.4. Celoživotní vzdělávání.....	13
1.5. Celoživotní učení.....	15
1.6. Vzdělávání dospělých.....	17
1.7. Kompetence a klíčové kompetence.....	18
2. Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci.....	22
2.1. Profesní vzdělávání.....	22
2.1.1. Fáze profesního vzdělávání ...	26
2.2. Identifikace vzdělávacích potřeb.....	27
2.3. Plánování vzdělávání.....	30
2.3.1. Cíle a obsah vzdělávání dospělých.....	31
2.3.2. Motivace ve vzdělávání.....	32
2.3.3. Formy vzdělávání pracovníků v organizacích.....	33
2.3.4. Metody profesního vzdělávání.....	36
2.3.5. Další kroky v plánování.....	40
2.4. Realizace vzdělávání.....	40
2.5. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu.....	41
3. Policie České republiky - profil organizace.....	45
3.1. Vymezení Policie České republiky.....	45

3.2. Povinnosti policisty.....	45
3.3. Etický kodex.....	46
3.4. Organizační struktura Služby kriminální policie a vyšetřování.....	46
3.5. Úkoly Úřadu služby kriminální policie a vyšetřování v oblasti vzdělávání.....	47
3.6. Kvalifikační předpoklady policistů zařazených u SKPV.....	48
4. Koncepce vzdělávání.....	51
4.1. Základní filozofie vzdělávání policistů.....	51
4.2. Základní principy systému vzdělávání policistů... ..	52
4.3. Přínosy reformy vzdělávání.....	52
5. Identifikace vzdělávacích potřeb příslušníků Policie České republiky.....	54
5.1. Základní požadavky na policistu sloužícím u Služby kriminální policie a vyšetřování.....	56
6. Plánování vzdělávání u Policie České republiky.....	57
6.1. Charakteristika systému vzdělávání.....	57
6.2. Náplň vzdělávání.....	57
6.3. Cíle vzdělávání v jednotlivých oblastech.....	58
6.3.1. Cíle studia k získání stupně (a oboru) vzdělání	58
6.3.2 Cíle studia k získání zaměření vzdělání	58
6.3.3. Cíle studia k získání dalšího odborného požadavku	58
6.3.4. Cíle studia ve specializační přípravě, která poskytuje kvalifikaci v režimu § 45 odst. 2 písm. b) zákona k vybraným činnostem.....	59
6.4. Profil absolventa.....	59
6.5. Kompetence absolventa.....	60

6.6. Obsah vzdělávání, délka a forma studia	61
6.7. Vzdělávací subjekty.....	61
6.7.1. Výkonné vzdělávací subjekty podřízené Ministerstvu vnitřní.....	61
6.7.2. Výkonné vzdělávací subjekty podřízené Policii ČR.....	63
6.7.3. Mimoresortní subjekty.....	64
6.8. Finanční zabezpečení.....	64
7. Realizace vzdělávání	65
7.1. Základní odborná příprava.....	65
7.1.1. Délka studia.....	65
7.1.2. Členění výuky v základní odborné přípravě.....	66
7.2. Základní odborná příprava u Služby kriminální policie a vyšetřování.....	66
7.3. Další odborná příprava.....	67
7.4. Specializační příprava a její formy.....	68
7.4.1. Instrukčně metodická zaměstnání.....	68
7.4.2. Specializační kurzy.....	69
7.4.3. Inovační kurzy.....	69
7.4.4. Jazykové kurzy.....	69
7.4.5. Kontrolně-metodická činnost.....	69
7.4.6. eSIAR.....	70
7.4.7. Samostudium.....	70
7.4.8. Zahraniční studijní pobyty.....	70
8. Fáze evaluace.....	72
9. Návrh evaluace v podmínkách Policie České republiky.....	73
Závěr.....	77

Seznam použitých pramenů.....	79
Seznam příloh.....	82

Úvod

V kontextu se celosvětovou ekonomickou krizí si zaměstnavatelé musí uvědomovat mnohem více než kdy předtím, že lidské zdroje jsou nejdůležitější součástí jejich kapitálu. Proto je důležité věnovat velkou pozornost zaměstnancům. Vzdělávání je jedna ze sfér, ve které se mohou zaměstnanci rozvíjet a pro firmu tím přinést zlepšení svých pracovních výsledků a následně v příčinné souvislosti i zlepšení výsledků ekonomických.

Podnikové vzdělávání pracovníků patří v poslední době k nejdůležitějším personálním činnostem. Existence systematického podnikového vzdělávání pracovníků usnadňuje řešení řady problémů spojených s personálním plánováním, jako pokrytí dostatečné potřeby pracovních sil z vnitřních zdrojů, plánování a výběru pracovníků, může pomoci při získávání pracovníků. Existence podnikového vzdělávání usnadňuje i výběr pracovníků. Na druhé straně však vhodný výběr uchazečů může redukovat potřebu podnikového vzdělávání. Podnikové vzdělávání napomáhá k dosažení lepšího pracovního výkonu, hodnocení pracovníků je pak významným podkladem pro rozhodování o vzdělávacím programu a jeho účastnících. Podnikové vzdělávání pracovníků je i výrazem péče o pracovníky. V těchto souvislostech vede ke zvyšování uspokojení z vykonávané práce, ke ztotožňování podnikových a individuálních cílů, k akceleraci personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zlepšování pracovního výkonu a klimatu v podniku a ke zkvalitňování podnikové kultury.¹

Téma své diplomové práce jsem zvolil mimo jiné z důvodu, že pracuji u Služby kriminální policie a vyšetřování Policie České republiky. Cílem mé diplomové práce je deskripce vzdělávacího systému u Policie České republiky se zaměřením na službu kriminální policie a vyšetřování, provést jeho analýzu vzdělávacího systému, identifikovat bariéry možností rozvoje systému vzdělávání v organizaci a případně u některých z nich vyhotovit návrh řešení.

V první části své diplomové práce budu čerpat z odborné literatury a provedu terminologické ukotvení daného tématu. Ve druhé části se již budu zabývat profesním vzděláváním, zatím jen v obecné rovině, ale již s částečnou aplikací vzdělávání dospělých na pracovní prostředí. Na konci teoretické části se budu také věnovat čtyřem fázím cyklu vzdělávání.

V další části nejdříve představím státní organizaci, ve které pracuji a které se práce týká. Pozornost budu věnovat i organizační struktuře. Následuje rozbor

¹ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd, s. 233 an.

současného stavu vzdělávání vycházející z nové koncepce vzdělávání, která byla ve společnosti zavedena.

Obsahem závěru diplomové práce bude identifikace bariér.

Věřím, že závěry mé práce pomohou k úpravě stávajícího systému vzdělávání v rámci Policie České republiky a budou vhodnou inspirací pro pracovníky Odboru vzdělávání a správy policejního školství.

1. TERMINOLOGICKÉ UKOTVENÍ

Vzhledem k tomu, že se má práce zabývat vzděláváním dospělých, pokusím se na úvod o objasnění některých základních pojmů, které se k tomuto tématu bezprostředně vážou. Jejich vysvětlení poslouží jako teoretické východisko pro aplikaci v rámci profesního vzdělávání a následně i konkrétního vzdělávacího systému u Služby kriminální policie a vyšetřování, kterému se věnuji v dalších kapitolách této práce.

1.1. Výchova a vzdělávání

Pojem vzdělávání se objevuje v celé řadě odborných publikací. Většina definic má společného jmenovatele, a tím je proces cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování znalostí, vědomostí, dovedností a zkušeností.² Dle Armstronga je vzdělávání „proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí své nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.“³ Vzdělávání je tedy nepřetržitý proces, který vedle zvyšování existujících schopností vede také k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.⁴ Za výstižnější považuji Palánovu definici vzdělávání, podle níž znamená „proces uvědomělého a cíleného zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů.“⁵

Termíny, které se v jednotlivých definicích objevují, tedy znalosti, dovednosti a schopnosti, přiblížím v této kapitole dále. Na tomto místě postačí si uvědomit, že k rozvoji potřebných schopností, dovedností a znalostí zaměstnanců podniku přispívají výchova a vzdělávání, ke kterým dochází zejména v rámci dalšího firemního vzdělávání, o kterém budu pojednávat v dalších kapitolách. Proces výchovy a vzdělávání spolu úzce souvisejí a navzájem se ovlivňují. „Společně se vzděláváním působí vždy i vychovávání a oddělování obou komponent je pochybené – nelze vzdělávat, abychom současně nevychovali, nelze vychovávat, abychom současně nevzdělávali.“⁶ Výchovu chápeme jako proces vytváření osobnosti člověka. Vzdělávání je proces rozvíjející vědomosti, utvářející systém pojmů, soudů a úsudků, ale současně i proces utváření dovedností, návyků a stereotypů. Jedná se tedy o formu

² Srov. Ambrožová, M. Technologie vzdělávání dospělých. Olomouc 2008, s. 11.

³ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd., Grada 2007, s. 461.

⁴ Srov. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd., Grada 2007, s. 462.

⁵ Palán, Z. Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd., Praha 2002, s. 237.

⁶ Bartoňková, H., Šimek, D. Andragogika. Olomouc 2002, s. 43.

dotváření a rozvoje osobnosti. Výchovou se pro potřeby výkladu podstaty podnikového vzdělávání rozumí proces tvorby vzdělávacích návyků a schopností transformovat získané poznatky do požadované normy chování.⁷

Nyní tedy blíže k některým, v definicích uvedeným termínům. Znalosti charakterizujeme jako osvojený souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů získaný učením, praktickou činností a zkušenostmi. Znalosti jsou vytvářeny nejen v lidech, ale i mezi lidmi. Znalosti jsou zhodnoceny na základě jejich dopadu na rozhodování a jednání, k němuž vedou a při němž jsou využity.⁸ Termín dovednosti člověka můžeme chápat jako jeho způsobilost a dispozice umožňující konat určité činnosti. Uvažujeme-li o pracovních dovednostech, máme na mysli efektivní a kreativní vykonávání požadovaných pracovních úkonů a přiměřenou reakci na změněné pracovní podmínky. Zautomatizované dovednosti postupně přerůstají v návyky. Odborné dovednosti člověk v pracovním procesu získává a zdokonaluje pomocí odborné přípravy a vzdělávání.⁹ O schopnostech pak Palán hovoří jako o souboru předpokladů nutných k úspěšnému vykonávání určité činnosti. Rozvoj schopností je podmíněn učením, závisí tedy na sociálním prostředí, pracovním prostředí a vzdělání a můžeme je dělit na vjemové, psychomotorické a intelektuální.¹⁰

Proces výchovy a vzdělávání je možno chápat jako spojení některých atributů, jako je subjekt vzdělávání, forma a obsah vzdělávání, motivace ke vzdělávání a časová dimenze procesu vzdělávání.¹¹

Vzdělávání se odehrává mezi dvěma základními činiteli vzdělávacího procesu – vzdělavatelem, (učitelem, lektorem, tutorem) a vzdělávaným (žákem, účastníkem, studujícím). Zahrnuje tudíž aktivitu vzdělavatele (výuka, vyučování) i vzdělávaného (učení).¹² Pro úplnost uvádím, že mimo uvedených dvou činitelů vzdělávacího procesu existují další činitelé andragogické intervence, tedy **kurikulum**, které zahrnuje proces, prostředí i prostředky, jimiž se dosahuje stanoveného cíle a zahrnuje tak komplex problémů vztahujících se k řešení otázek proč, koho, v čem, jak, kdy, za jakých podmínek a s jakými očekávanými efekty vzdělávat, a **prostředky andragogické intervence** jako jsou cíle a obsah vzdělávání, formy a metody vzdělávání dospělých a didaktické prostředky, mezi

⁷ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 60.

⁸ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 58.

⁹ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 59.

¹⁰ Srov. Palán, Z. Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd., Praha 2002, s. 191.

¹¹ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 60.

¹² Srov. Ambrožová, M. Technologie vzdělávání dospělých. Olomouc 2008, s. 11.

něž zahrnujeme prostředí, vyučování, jazyk, masmédiá, práce, sociální skupina, hra, sport a umění.¹³

Výsledkem vzdělávání je vzdělání, tj. ucelená soustava vědomostí, dovedností a návyků. Vzdělávání je možno nejrůznějšími způsoby klasifikovat.¹⁴ Samotný výčet ale není cílem této diplomové práce.

1.2. Učení

Od pojmu vzdělávání je třeba odlišit pojem učení. Pojem učení, stejně jako pojem vzdělávání, je velmi široký. Učí se nejen lidé, ale i každý živý organismus, od nejjednodušších po nejnávštěvnější. Všechny formy chování, které nám nejsou vrozené, získáváme v průběhu života právě učením.¹⁵

Rozdíl mezi vzděláváním a učením je spatřován v tom, že učení je činností jedince, zatímco vzdělávání (a výchova) je obvykle spjata s určitou institucí. Zatímco výchova a vzdělávání nejsou možné bez učení, naopak to možné je, dokonce se tento stav vyskytuje častěji.¹⁶

Učení můžeme definovat jako „schopnost aktivně se přizpůsobovat podmínkám okolí. Výsledkem učení je poměrně trvalá změna v potenciálním chování jedince v důsledku zkušeností. Učení musí člověka změnit, a tato změna musí nastat v důsledku zkušeností.“¹⁷ Jedná se tedy o jakousi relativně permanentní změnu v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušenosti. Efektivnost učení je výrazně ovlivněna souvislostmi, za nichž k němu dochází.

Dle Kuliče lze charakterizovat učení následujícími slovy: „Učení je proces, v jehož průběhu a důsledku člověk mění svůj soubor poznatků o přírodním a lidském prostředí, mění své formy chování a způsoby činností, vlastnosti své osobnosti a obraz sebe sama i své vztahy k lidem kolem sebe a ve společnosti, ve které žije – a to směrem k jejich rozvoji a vyšší účinnosti.“¹⁸ K těmto změnám tedy dochází především na základě zkušeností, tj. výsledků předcházejících činností, které se transformují na systémy znalostí – na vědění. Jde přitom o zkušenost individuální nebo o přejímání a osvojování si zkušenosti společenské. Dle Ambrožové můžeme učení definovat jako „cílevědomou a řízenou činnost, jejímž cílem je nejen aktivní osvojení vědomostí, dovedností a návyků, ale také

¹³ Srov. Bartoňková, H., Šimek, D. Andragogika. Olomouc 2002, s. 33.

¹⁴ Srov. Bartoňková, H., Šimek, D. Andragogika. Olomouc 2002, s. 44.

¹⁵ Srov. Petřková, A. Psychologie učení a vzdělávání dospělých. 1. vyd., Olomouc 2006, s. 7.

¹⁶ Srov. Bočková, V. Vzdělávání – průvodní jev života. 1. vyd., Olomouc 2002, s. 26.

¹⁷ Srov. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů, 10. vyd., Grada 2007, s. 445.

¹⁸ Kulič, V. Psychologie řízeného učení. Praha: Academia 1992, s. 32.

rozvoj poznávacích schopností, charakterových a volních vlastností osobností, zájmů, postojů, způsobu jednání a hodnocení.“¹⁹ Jedna z definic učení uvádí, „že učení je změna chování, která vyplývá ze zkušenosti a nemůže být připsána zrání ani dočasnému stavu. Tento dočasný stav může být způsoben např. nemocí nebo únavou.“²⁰

1.3. Vyučování

K již popsaným termínům, tedy k výchově a vzdělávání a k učení se vztahuje i další termín, a tím je vyučování. V rámci výchovně vzdělávacího působení je nejvýznamnějším prostředkem vyučování. Jedná se o systematickou výchovně vzdělávací aktivitu zaměřenou na vytváření a rozvíjení poznatkových struktur, dovedností, návyků i schopností a současně i na utváření postojů. Metody a formy vyučování, kterým se podrobněji věnuji v kapitole druhé, věnované podnikovému (firemnímu) vzdělávání, se v současnosti radikálně mění zejména zásluhou progresivních vzdělávacích technologií. Ze sociologického hlediska je vyučování institucionalizovanou sociální interakcí vytvořenou pro optimální zprostředkování vzdělávacích obsahů. Tato interakce může nabývat řady různých podob (organizačních forem) podle svého zaměření – trénink, výcvik, seminář, přednáška, cvičení aj.²¹

Výuka je proces, který vede ke změnám ve vědomostech, dovednostech, postojích a schopnostech účastníků (vzdělávajících se osob). Výukou se tedy označuje proces, v němž si účastníci na základě záměrného a systematického řízení ze strany vzdělavatele osvojují soustavu vědomostí, dovedností, návyků, rozvíjejí své duševní a tělesné schopnosti a současně formují celou svou osobnost.²²

1.4. Celoživotní vzdělávání

Mluvíme-li o vzdělávání, nelze opomenout ani celoživotní vzdělávání, které představuje zásadní změnu pojetí celého vzdělávání. Celoživotní znamená celý život trvajících. Je tak vymezena doba, v níž se může člověk vzdělávat, tedy od narození až do své smrti.²³ Dle Bočkové „Celoživotní vzdělávání umožňuje člověku, aby v kterémkoli okamžiku své životní cesty vstoupil do vzdělávacího

¹⁹ Ambrožová, M. Technologie vzdělávání dospělých. Olomouc 2008, s. 14.

²⁰ Srov. Bočková, V. Vzdělávání – průvodní jev života. 1. vyd., Olomouc 2002, s. 25.

²¹ Srov. Petřková, A., Psychologie učení a vzdělávání dospělých, 1. vyd., Olomouc 2006, s. 35.

²² Srov. Petřková, A. Psychologie učení a vzdělávání dospělých. 1. vyd., Olomouc 2006, s. 20.

²³ Srov. Bočková, V. Vzdělávání – průvodní jev života. 1. vyd., Olomouc 2002, s. 16.

procesu a odstranil pocíťované mezery ve svém vzdělání.“²⁴ To platí i o firemním vzdělávání. V souvislosti s celoživotním vzděláváním mluvíme o tom, že vzdělávání jako příprava na život ustupuje pojetí vzdělávání jako průvodního jevu.

Celoživotní vzdělávání je součástí fungování vzdělanostní společnosti²⁵, které probíhá ve třech základních etapách:²⁶

1. předškolní výchova
2. školní vzdělávání
3. vzdělávání dospělých

Podle Bočkové, stejně jako dle jiných autorů²⁷, celoživotní vzdělávání zahrnuje:²⁸

- formální vzdělávání
- neformální vzdělávání
- informální vzdělávání

Formální vzdělávání probíhá zejména ve vzdělávacích institucích, jako je např. škola. Konkrétně se jedná o základní, střední, odborné a vysoké školství. Absolvování formálního vzdělávání je zpravidla potvrzeno certifikátem. Jejich funkce, cíl, obsah, prostředky a způsoby hodnocení jsou definovány a legislativně vymezeny. Z hlediska vzdělávání dospělých jde o všeobecné nebo odborné vzdělávání dospělých ve státním školství nebo v nestátních zařízeních, kdy se jedná o nabídku zaměstnavatelů, odboru, církve, profesních komor, privátních zařízení atd., které má svým způsobem „školský“ charakter a vede většinou k získání formálních, uznávaných kvalifikací a certifikátů.²⁹

Neformální vzdělávání zahrnuje organizované a systematické vzdělávání, které se realizuje mimo formální vzdělávací systém. Praktikuje se zde ve větší míře zohlednění zájmu účastníka a jeho rovnoprávnost s vyučujícím. Cílem nejsou formální kvalifikace, ale poznání a řešení problému účastníka

²⁴ Bočková, V. Vzdělávání – průvodní jev života. 1. vyd., Olomouc 2002, s. 11.

²⁵ Srov. Mužík, J., Palán, Z. Vzdělávací program jako základní kategorie dalšího profesního vzdělávání. 2008, s. 6.

²⁶ Srov. Bočková, V. Vzdělávání – průvodní jev života. 1. vyd., Olomouc 2002, s. 11.

²⁷ Srov. Všeťečka, J. Kompetence ve vzdělávání. Grada 2008, s. 21 an. a srov. Bartoňková, H., Šimek, D. Andragogika. Olomouc 2002, s. 45 a srov. Rabušicová, M., Rabušic, L. Učíme se po celý život?. Brno 2000, str. 26.

²⁸ Srov. Bočková, V. Vzdělávání – průvodní jev života. 1. vyd., Olomouc 2002, s. 13.

²⁹ Srov. Bočková, V. Vzdělávání – průvodní jev života. 1. vyd., Olomouc 2002, s. 14 a srov. Rabušicová, M., Rabušic, L. Učíme se po celý život?. Brno 2000, str. 26 a srov. Bartoňková, H., Šimek, D. Andragogika. Olomouc 2002, s. 45.

pomocí vzdělání. Je zaměřeno na určité skupiny populace a je organizováno různými institucemi, např. podniky, nadacemi apod. Jedná se např. o další profesní vzdělávání, odborné, občanské a zájmové vzdělávání.³⁰

Základní podmínkou funkčního profesního vzdělávání dospělých je existence dostatečných kapacit systémů, které vzdělávání poskytují, případně otevírají prostor pro učení. V první řadě jde o vzdělávací instituce všeho druhu, od školských institucí přes vzdělávací agentury, neziskové organizace až po podnikové vzdělávací systémy.³¹ Vzhledem k tématu a cíli této diplomové práce se budu více zabývat zejména profesním vzděláváním a tedy neformálním vzděláváním.

Informálním vzděláváním se označuje proces, při kterém se získávají vědomosti, osvojují dovednosti a postoje každodenními zkušenostmi, z prostředí a z kontaktů s jinými lidmi. Informální vzdělávání je neorganizované, nesystematické, není potvrzeno žádným certifikátem.³²

Rabušicová³³ nahlíží na celoživotní učení z hlediska jeho efektivity. Dle ní je formální učení efektivnější, jedná-li se o vzdělávací funkci kognitivní, abstraktní a hodnotící a je nejlépe reprezentováno školním vzděláváním. Neformální učení je efektivnější, jestliže vzdělávací funkce je psychomotorická, konkrétní a orientovaná na dovednosti. Reprezentují ji technologie učení spjaté zejména s pracovní pozicí. Informální učení je efektivnější, jestliže jeho funkcí je afektivní učení, vztahování k hodnotám a přesvědčením. Je reprezentováno sociokulturním učením v rodině, mezi vrstevníky a v komunitě. Zhodnotíme-li tedy typy vzdělávání, tak formální vzdělávání pomáhá vytvářet a akumulovat znalosti, neformální vzdělávání praktické dovednosti potřebné pro různé aktivity člověka a informální vzdělávání pak posiluje emoce.³⁴

1.5. Celoživotní učení

Rozhodující soudobou koncepcí vzdělávání se stala koncepce celoživotního učení, kdy se přechází od strategie celoživotního vzdělávání ke strategii celoživotního učení. Tomu napomáhá i to, že je kladen větší význam

³⁰ Srov. Bartoňková, H., Šimek, D. *Andragogika*. Olomouc 2002, s. 45 a srov. Bočková, V. *Vzdělávání – průvodní jev života*. 1. vyd., Olomouc 2002, s. 14 a srov. Rabušicová, M., Rabušic, L. *Učíme se po celý život?*. Brno 2000, str. 26.

³¹ Srov. Rabušicová, M., Rabušic, L. *Učíme se po celý život?*. Brno 2000, str. 129.

³² Srov. Bočková, V. *Vzdělávání – průvodní jev života*. 1. vyd., Olomouc 2002, s. 14 a srov. Rabušicová, M., Rabušic, L. *Učíme se po celý život?*. Brno 2000, str. 26 a srov. Bartoňková, H., Šimek, D. *Andragogika*. Olomouc 2002, s. 45.

³³ Srov. Rabušicová, M., Rabušic, L. *Učíme se po celý život?*. Brno 2000, str. 26 an.

³⁴ Srov. Rabušicová, M., Rabušic, L. *Učíme se po celý život?*. Brno 2000, str. 26 an.

neformálnímu vzdělávání a učení namísto učení formálního. K základním charakteristikám celoživotního učení patří skutečnost, že vzdělávání není již omezeno na určitou fázi života, ale trvá po celý život. Díky tomu by se měl rozvíjet sektor dalšího vzdělávání (vzdělávání dospělých), určený těm, kteří opustili školu.³⁵

Učení je schopnost, kterou lze průběžně rozvíjet, a to i do nejvyššího stáří, dokonce je to i vhodné a žádoucí, jinak tato schopnost učení zakrní a ustrne.³⁶ Celoživotní učení se chápe jako „rozvoj lidského potenciálu, opírající se o soustavné podpůrné procesy, které stimulují jednotlivce a umožňují jim získávat veškeré znalosti, dovednosti, hodnoty a porozumění, které budou potřebovat, v průběhu celého života a aplikovat je se sebedůvěrou, tvořivostí a uspokojením ve všech rolích, okolnostech a prostředcích.“³⁷ Na celoživotní učení lze také „nahlížet jako na soubor řady různých aktivit různých aktérů na různých úrovních, od evropské, národní, regionální, až k místní. Jelikož je dnešní společnost společností velmi dynamickou, je zřejmé, že i vzdělávání a učení musí být dynamické, kontinuální a dlouhodobé.“³⁸

Problematika celoživotního učení a jeho významnost pak nenechává stranou ani mezinárodní organizace. Tak např. v roce 1996, který byl vyhlášen „Rokem celoživotního vzdělávání“, byla vydána zpráva Mezinárodní komise pro vzdělávání v 21. století UNESCO „Učení: dosažitelný poklad“. Výsledkem této zprávy je návrh ustavení konceptu, podle kterého je celoživotního učení založené na 4 pilířích:³⁹

- učit se vědět
- učit se dělat
- učit se spolužití
- učit se být

Učení po celý život je deklarováno jako „vzdělávací kontinuum, souběžné s životem a rozšířené tak, aby obsáhlo celou společnost“.⁴⁰

Pro mou práci je klíčová zejména fáze vzdělávání dospělých. Vzdělávání dospělých nastupuje po ukončení systematického školního vzdělávání a její počátek zpravidla souvisí s nástupem do prvního zaměstnání. Právě v rámci

³⁵ Srov. Rabušicová, M., Rabušic, L. Učíme se po celý život?. Brno 2000, str. 27.

³⁶ Bočková, V. Vzdělávání – průvodní jev života. 1. vyd., Olomouc 2002, s. 25.

³⁷ Bočková, V. Vzdělávání – průvodní jev života. 1. vyd., Olomouc 2002, s. 25.

³⁸ Rabušicová, M., Rabušic, L. Učíme se po celý život?. Brno 2000, str. 20 an.

³⁹ Srov. Bartoňková, H., Šimek, D. Andragogika. Olomouc 2002, s. 47.

⁴⁰ Srov. Bartoňková, H., Šimek, D. Andragogika. Olomouc 2002, s. 47.

zaměstnání probíhá značná část vzdělávání dospělých, přičemž profesní vzdělávání v sobě zahrnuje i získávání praktických dovedností potřebných pro konkrétní pracovní pozice. Tím ale vzdělávání dospělých nekončí. Vzhledem k tomu, že jeho součástí je neformální vzdělávání, probíhá v podstatě celý život, a to i po skončení aktivního pracovního procesu a následném odchodu do důchodu. Níže v této práci, kdy se zabývám již samotným systémem vzdělávání u Služby kriminální policie a vyšetřování, vycházím právě z těchto teoretických východisek.

1.6. Vzdělávání dospělých

V kapitole „Celoživotní vzdělávání“ jsem uvedl, že vzdělávání dospělých je jednou z jeho etap. Na tomto místě bych se chtěl částečně věnovat tomuto pojmu, dále pak jeho cíli a obsahu.

Vzdělávání dospělých chápeme jako „komplexní systém institucionálně organizovaných i individuálních vzdělávacích aktivit, které nahrazují, doplňují nebo jinak obohacují dosud získané vzdělání dospělých osob, které si záměrně rozvíjejí vědomosti, dovednosti, postoje, zájmy a jiné osobní a sociální kvality, jež jsou potřebné pro plnohodnotnou práci i mimopracovní život.“⁴¹

Vzdělávání dospělých zahrnuje:

- školní vzdělávání
- další profesní vzdělávání
- občanské vzdělávání
- zájmové vzdělávání

Výchova a vzdělávání dospělých jako záměrné a cílevědomé působení je součástí managementu lidských zdrojů, mnohých metod sociální práce i osvěty a kulturních aktivit. „Vzdělání je jedním z hlavních prostředků mobilizace, navýšení kulturního kapitálu. Přitom tempo vědeckotechnického rozvoje působí zastarávání poznatku v průběhu několika let. Vzdělávání dospělých patrně právě proto prožívá v rozvinutých zemích výraznou konjunkturu.“⁴²

Lidský kapitál si můžeme velmi zjednodušeně představit jako určitý stupeň kvality příslušníků určité společnosti. Tato kvalita je dána dvěma hlavními složkami:⁴³

⁴¹ Bočková, V. Vzdělávání – průvodní jev života. 1. vyd., Olomouc 2002, s. 17.

⁴² Bartoňková, H., Šimek, D. Andragogika. Olomouc 2002, s. 43.

⁴³ Srov. Bartoňková, H., Šimek, D. Andragogika. Olomouc 2002, s. 12.

- kapitálem kulturním – tedy vlastní kulturní úrovní, v podstatě dovednostmi používat informace získávané nejen vzděláním, ale i působením rodinného prostředí
- kapitálem sociálním – tj. sítěmi společenských kontaktů, vazeb, známostmi apod.

Jednou z cest, jak měřit lidský kapitál přímo, je zjišťování funkční gramotnosti.⁴⁴

Funkční gramotnost Palán⁴⁵ definuje jako „znalosti, dovednosti a postoje, které jsou potřebné k plnému zapojení a účasti člověka v hospodářském, společenském a kulturním životě společnosti, ve které žije. Označuje určitý způsob chování, jmenovitě schopnost rozumět tištěným informacím a využívat je v každodenních činnostech, v osobním životě, v zaměstnání a v komunitě k tomu, aby jednotlivec dosáhl svých cílů, rozvinul svoje znalosti a potenciál. Funkční gramotnost dospělých je členěna do tří složek:

- a) literární gramotnost – tedy schopnost nalézt a porozumět informaci z textů, které nejsou přímo určeny pro sdělení nějaké jednoduché informace.
- b) dokumentová gramotnost – kterou představuje schopnost potřebná k vyhledávání a využití přesné informace, obsažené v nějakém dokumentu.
- c) numerická gramotnost – tj. dovednost manipulovat s čísly, aplikovat aritmetické operace na údaje, obsažené často v různých složitých materiálech, grafech, tabulkách, apod.

V užším pojetí je funkční gramotnost vnímána jako schopnosti, znalosti a dovednosti potřebné k úspěšnému vykonávání pracovní činnosti (funkce).

1.7. Kompetence a klíčové kompetence

Mluvíme-li v souvislosti s výchovou a vzděláváním a s učením o znalostech, schopnostech a dovednostech, nesmíme opomenout ani termíny kompetence a klíčové kompetence. Kompetence je dle Bartáka „komplex schopností nezbytných k úspěšnému zastávání určité funkce nebo souboru funkcí a k dosahování žádoucích výkonnosti. Zahrnuje osobní iniciativu, volní vlastnosti, motivovanost, ochotu přijímat rizika, apod.“⁴⁶

⁴⁴ Srov. Kol. autorů. Lidské zdroje v České republice, NVF a Ústav pro informace ve vzdělávání. Praha 1999.

⁴⁵ Srov. Palán, Z. Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd., Praha 2002, s. 68.

⁴⁶ Barták, J. Profesní vzdělávání dospělých. 1. vyd., Praha, s. 9.

Jak uvádí Palán⁴⁷, můžeme kompetenci chápat dvojitým způsobem. Jako **pravomoc**, tj. souhrn pravomocí a odpovědností svěřených určitému pracovnímu místu či orgánu. A dále jako **schopnost** vykonávat určitou funkci nebo souhrn funkcí a dosahovat přitom určité úrovně výkonnosti. Kompetence je tedy soubor způsobů chování, které určité osoby ovládají lépe, než jiné, což jim umožňuje lépe zvládat dané situace. Kompetence pracovníka bývají vyjádřeny popisem jeho znalostí, schopností, povahových rysů, postojů, dovedností a zkušeností, tedy kompetencí.

Podobně termín kompetence pojal i Armstrong⁴⁸, který použil anglické výrazy *competency* a *competence*. Pro výraz *competency* můžeme použít český ekvivalent schopnost, tedy pojem týkající se nějaké osoby, vztahující se k rysům chování podmiňujících přiměřený výkon. Dle Boyatzise⁴⁹ tento termín zahrnuje osobní kvality, motivy, zkušenost a charakteristiky chování podle různých kvalifikací. Je to vlastně schopnost člověka chovat se takovým způsobem, který odpovídá požadavkům pracovního místa v parametrech daných prostředím podniku a přinášet tak požadované výsledky.

Armstrongův výraz *competence* představuje pojem z oblasti práce, kterou je daná osoba způsobilá či kterou je oprávněná vykonávat. Tento pojem tedy odpovídá pojmu kvalifikace, odborná způsobilost.⁵⁰

Pro ilustraci uvádím i další členění kompetencí a to na:⁵¹

- klíčové – které jsou charakteristické pro všechny zaměstnance
- týmové – ty jsou společné pro vzájemně závislé a často projektově orientované týmy zaměstnanců
- funkční – například obchod, marketing, finance, logistika apod.
- vůdcovské a manažerské – které jsou potřebné pro řízení a vedení kolektivů lidí

Získávání a rozvoj klíčových kompetencí je celoživotním procesem. Zahrnují schopnosti, dovednosti, postoje, hodnoty a osobnostní rysy a vlastnosti osobnosti.⁵² Klíčové kompetence nejsou vázány na žádnou určitou činnost, ale

⁴⁷ Srov. Palán, Z. Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd., Praha 2002, s. 98 an.

⁴⁸ Srov. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd., Grada 2007, s. 151 an.

⁴⁹ Srov. Boyatzis, dílo, s. cit. dle: Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 54 an.

⁵⁰ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 54 an. a srov. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd., Grada 2007, s. 151 an.

⁵¹ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 56 an.

⁵² Srov. Bartoňková, H. Teorie celoživotního vzdělávání. Olomouc 2009, s. 99.

otevívají člověku možnost působit v mnoha funkcích a na mnoha pozicích a úspěšně zdolávat změny ve svém pracovním životě.⁵³

Klíčové kompetence dělí Palán do pěti kategorií:⁵⁴

- odborné kompetence – určení k provádění specifické činnosti, které se získávají zejména v průběhu odborného vzdělávání v rámci výcviku na pracovišti
- participativní kompetence - vlastní odpovědnost – má podporovat samostatně řízené učení a odpovědný výkon práce
- sociální kompetence – schopnost týmové spolupráce – sociální jednání a práce spolupráce, komunikace v určitém týmu nebo skupině.
- metodická kompetence – chápání souvislostí mezi příčinou a následkem, organizování projektů a pracovních úkolů.
- kompetence k reflexivitě – má podněcovat ke kritickému zkoumání vlastní práce, s cílem zvyšovat její kvalitu.

Pojem kompetence můžeme také definovat jako „jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů a to v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“⁵⁵

Schopní lidé jsou ti, kteří jsou schopni využívat svých znalostí, vědomostí a dovedností k dosahování cílů a standardů předepsaných pracovnímu místu, které zastávají. Kompetentním je jedinec, který dokáže v průběhu svého života úspěšně rozvíjet a uplatňovat svůj „lidský kapitál“, tj. veškeré své schopnosti, znalosti, dovednosti, a případně také zkušenosti a zdroje motivace.⁵⁶

Přístup ke vzdělávání založený na kompetencích je velmi užitečný. Důležitá je zejména jeho velká efektivita při analyzování požadavků a potřeb rozvoje zaměstnanců podniku. Na základě tohoto přístupu je možné postupovat při výběru zaměření vzdělávacích projektů a rozvíjet tak jednotlivé kompetence zaměstnanců podniku směrem k jeho vyšší výkonnosti.⁵⁷

⁵³ Srov. Veteška, J., Tureckiová, M. Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1. vyd., Praha 2008, s. 20.

⁵⁴ Srov. Palán, Z. Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd., Praha 2002, s. 95.

⁵⁵ Veteška, J., Tureckiová, M. Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1. vyd., Praha 2008, s.21

⁵⁶ Srov. Veteška, J., Tureckiová, M. Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1. vyd., Praha 2008, s.20

⁵⁷ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 57.

Na kompetenčním přístupu je založeno profesní vzdělávání policistů, přičemž vzdělávací programy se vytváří na základě *profilu absolventa*, přesně definujícího, jakými *kompetencemi* má být každý policista vybaven. Tuto problematiku však blíže popisují v dalších částech této práce.

2. SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI

2.1. Profesní vzdělávání

Vzhledem k tématu mé diplomové práce bych se rád zaměřil v její další části právě na profesní vzdělávání.

Profesní (nebo také „další“) vzdělávání dospělých můžeme vymezit celou řadou definic. Např. Palán uvádí, že profesní vzdělávání je „veškerá příprava na povolání – příprava ve školách (odborné vzdělávání a příprava) i všechny formy vzdělávání dospělých, které jsou obsahově spjaté s výkonem povolání či zaměstnání.“⁵⁸ Dle Bočkové se pojmem profesní vzdělávání dospělých označují „všechny formy profesního a odborného vzdělávání, které dospělý člověk absolvuje v průběhu aktivního pracovního života. Jeho posláním je rozvíjení postojů, vědomostí a schopností vyžadovaných pro výkon určitého povolání. Napomáhá udržovat soulad mezi nároky stanovenými na výkon určité profese a kvalifikovaností jednotlivce.“⁵⁹

Je třeba si uvědomit, že systematické profesní vzdělávání pracovníků přináší jak pro zaměstnance, tak pro podnik mnoho dalších výhod, např.:⁶⁰

- dodává odborně připravené pracovníky
- průběžné formování pracovních schopností
- zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti zaměstnanců
- zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce a kvality výrobků
- způsoby hledání a nalézání vnitřních zdrojů
- umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích prostředků
- zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku a zvyšuje jejich motivaci
- zvyšuje atraktivitu podniku
- zvyšuje tržní cenu jednotlivého pracovníka atd.

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se neustále zvyšují a proto se musí nutně neustále prohlubovat a rozšiřovat. V rámci Policie České republiky se tyto požadavky formulují např. v důsledku neustálého nárůstu kriminalního prostředí, které vytváří stále nové metody a způsoby páchaní trestných činů, ale

⁵⁸ Palán, Z. Lidské zdroje výkladový slovník. 1. vyd., Praha 2002, s. 173.

⁵⁹ Bočková, V. Vzdělávání – průvodní jev života. 1. vyd., Olomouc 2002, s. 17 an.

⁶⁰ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 67.

třeba i na základě objevů nových vědeckých poznatků, které pomáhají v úspěšném boji proti zločinnosti, dále změnami právních norem apod. Z toho důvodu dochází k zavádění nových pracovních metod a moderních prostředků sloužících k efektivnějšímu plnění úkolů resortu a zkvalitňování služeb poskytovaných občanům. Tato činnost se tak stává celoživotním procesem. I proto se formování pracovních schopností pracovníků podniku stává jedním z nejdůležitějších úkolů podnikové personální práce.⁶¹ Např. u nových pracovníků je zpravidla nutné přizpůsobovat jejich pracovní schopnosti specifickým požadavkům daného pracovního místa.⁶² Rovněž tak jedním z hlavních úkolů podnikového vzdělávání pracovníků je přizpůsobování pracovních schopností těchto pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností. Proto je podnikové vzdělávání pracovníků zaměřeno zejména na formování pracovních schopností u osob, které jsou v organizaci v pracovním poměru. Nejefektivnějším podnikovým vzděláváním pracovníků je dobře organizované systematické vzdělávání. Vhodnou formou je existence skupiny či skupin pracovníků (často jsou členy i externí odborníci) iniciujících podnikové vzdělávání a zajišťujících jeho odbornou a organizační stránku.⁶³

Potřeby učení v rámci profesního uplatnění jsou jedním z významných pilířů vzdělávání dospělých v teorii, v programových dokumentech všech úrovní i v samotné praxi.

V systému formování pracovních schopností člověka se rozlišují tři oblasti.⁶⁴

- a) oblast vzdělání
- b) oblast kvalifikace
- c) oblast rozvoje

V oblasti vzdělávání se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti. Tato oblast je kontrolována státními orgány. Oblast kvalifikace (též odborné, či profesní přípravy) zahrnuje přípravu na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností, prohlubování kvalifikace. Oblast rozvoje (dalšího vzdělávání, prohlubování kvalifikace) je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání stávajícího zaměstnání.⁶⁵

⁶¹ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 206 an.

⁶² Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů, Praha 2002, 2. vyd., s. 207 an.

⁶³ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 213.

⁶⁴ Srov. Rabušicová, M., Rabušic, L. Učíme se po celý život?. Brno 2000, str. 113 an.

⁶⁵ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 209 an.

Profesní vzdělávání dospělých představuje širokou škálu vzdělávacích aktivit, učení a úsilí o rozvoj pracovníka v nejširším slova smyslu. V běžné realitě jsou nejviditelnějšími součástmi profesního vzdělávání dospělých:⁶⁶

- a) podnikové vzdělávání, tedy vzdělávání pracovníků v rámci organizací ve všech ekonomických sektorech
- b) rekvalifikační vzdělávání,
- c) odborně zaměřené studium při zaměstnání.

Základní cestou rozvoje lidských zdrojů je samozřejmě učení se a vzdělávání.⁶⁷ Vzdělávání realizované podniky tvoří významnou součást celoživotního vzdělávání, přičemž za celoživotní vzdělávání pokládáme spojení vzdělávání formálního, realizovaného v rámci školské soustavy, neformálního, realizovaného v průběhu zaměstnání a informálního, resp. institucionálního, které tvoří přirozenou součást každodenního života a vůbec nemusí být vnímáno jako vzdělávání (viz. kapitola „Celoživotní vzdělávání“). Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie.⁶⁸

Profesní vzdělávání dospělých je předmětem zájmu na mnoha úrovních. Rozlišit lze nejméně tři úrovně, na kterých hlavní aktéři zainteresovaní na profesním vzdělávání dospělých své zájmy vyjadřují a realizují, což představuje nejméně tři rozdílné perspektivy. Jedná se o perspektivu individuální, perspektivu organizace/podniku a perspektivu společenskou, čili širší společenský zájem.⁶⁹

Zájem jednotlivce je udržení a obnova vlastní kvalifikovanosti pro vykonávanou profesi, která jedinci zajistí udržení pracovního místa, dále získání takových znalostí a dovedností, které mu v případě potřeby usnadní a umožní změnit zaměstnavatele.⁷⁰ Na tomto místě považuji za přínosné zmínit se o jednom významném termínu, který je s problematikou vzdělávání dospělých těsně spojen a tím je **kredencialismus**. Jde o termín používaný k popisu stálého zvyšování nejvyšší úrovně vzdělání, kterou musí uchazeč o zaměstnání mít, aby mohl působit v určité profesní oblasti, v určitém zaměstnání.⁷¹ Požadavky na minimální úroveň vzdělání doloženou dokladem (certifikátem), v posledních

⁶⁶ Srov. Rabušicová, M., Rabušic, L. Učíme se po celý život?. Brno, 2000, str. 115.

⁶⁷ Srov. Rabušicová, M., Rabušic, L. Učíme se po celý život?. Brno 2000, str. 120.

⁶⁸ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 64.

⁶⁹ Srov. Rabušicová, M., Rabušic, L. Učíme se po celý život?. Brno 2000, str. 122 an.

⁷⁰ Srov. Rabušicová, M., Rabušic, L. Učíme se po celý život?. Brno 2000, str. 122.

⁷¹ Bartoňková, H., Šimek, D. Andragogika. Olomouc 2002, s. 57.

letech stále rostou. Na straně jedné tento stav vyvolávají zaměstnavatelé, kteří tvrdí, že tyto změny jsou logickou odezvou na zvětšující se složitost v mnoha povoláních, na straně druhé je tento stav podporován např. státními zaměstnanci, kteří na základě narůstajících kvalifikačních požadavků předpokládají, že kredencialismus může zvýšit status a tedy i prestiž jejich povolání, v důsledku čehož se mohou dožadovat vyššího platu.⁷²

Zájem na profesním vzdělávání dospělých na organizační a podnikové úrovni je dán potřebou udržet a rozvíjet lidský potenciál k výkonu, trvale přizpůsobovat pracovníka potřebám podniku a zvyšovat produktivitu práce.⁷³ Společenský zájem na profesním vzdělávání dospělých je spojen s využitím potenciálního příspěvku učení a vzdělávání v pracovním a profesním kontextu k ekonomickému a sociálnímu rozvoji, případně k řešení problémů ekonomický a sociální rozvoj ohrožujících.⁷⁴ Přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům znamená zajištění vertikální a horizontální flexibility zaměstnanců. Vertikální flexibilita představuje rozvoj pracovních schopností pro plnění úkolů na stejném pracovišti, horizontální znamená rozvoj jeho schopností výkonu pracovních činností na příbuzných pracovních místech.⁷⁵

Základním úkolem systému podnikového vzdělávání je umožnit zaměstnancům podniku neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získat specifické dovednosti pro práce na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků po stránce jejich potenciálu a osobnosti. Hlavním cílem systému podnikového vzdělávání je pak připravit zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů, tedy aby došlo ke zvýšení jejich výkonnosti.⁷⁶

Podle Vodáka a Kucharčíkové rozlišujeme tři přístupy k realizaci podnikového vzdělávání:⁷⁷

- **musí se realizovat** – přičemž jde o základní požadavky na vzdělávání, často dané legislativou a potřebou dovedností, bez nichž není možné, aby pracovníci vykonávali požadované práce a dosahovali požadovaných cílů;

⁷² Bartoňková, H., Šimek, D. Andragogika. Olomouc 2002, s. 57.

⁷³ Srov. Rabušicová, M., Rabušic, L. Učíme se po celý život?. Brno 2000, str. 122.

⁷⁴ Srov. Rabušicová, M., Rabušic, L. Učíme se po celý život?. Brno 2000, str. 122.

⁷⁵ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 66.

⁷⁶ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 66.

⁷⁷ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 63 an.

- **mělo by se realizovat** – v tomto případě jde o dovednosti přinášející pravděpodobně podniku užitek, například manažerské dovednosti;
- **podnik je chce realizovat** – přičemž přínosy nemusejí být okamžitě viditelné, ale jsou zřejmé v dlouhodobém horizontu, například podpora vytváření požadované podnikové kultury.

Je pozitivní, že profesní vzdělávání dospělých má v ČR pevné kořeny. Ty jednak reprezentuje tradičně sofistikovaný systém odborného školství a také podnikové vzdělávání, které má v ČR významnou tradici.⁷⁸ Zaměstnavatelé jsou velmi významným aktérem profesního vzdělávání dospělých. Ti ve své většině zajišťují profesní vzdělávání a rozvoj pro zaměstnance, ať už vlastními silami, nebo zajištěním vzdělávacích aktivit vnějšími partnery.

2.1.1. Fáze profesního vzdělávání

Na tomto místě bych se rád zmínil o fázích profesního vzdělávání. Podle práce zpracované Mužíkem a Palánem je možno vzdělávání dospělých, zvláště pak profesní, chápat jako vícefázový proces:⁷⁹

1. Fáze přípravná spočívající v projektové přípravě kurzů.
2. Fáze marketingových aktivit poznávání, ovlivňování a zpracování trhu, testování vzdělávacích produktů
3. Fáze poradenská, kdy jde o akvizice a rozvoj různých poradenských informačních aktivit před vlastním vzděláváním
4. Fáze vzdělávací, zahrnující průběh výuky a doprovodných procesů
5. Fáze poradenská (doprovodná), kdy jde o poradenství pro vzdělávání, spočívající ve vedení k celoživotnímu vzdělávání

První čtyři fáze, odpovídají obsahově systematickému podnikovému vzdělávání pracovníků, tak jak jej zmiňuje Koubek. Dle něj se jedná o „neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, sledující cíle podnikové strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“⁸⁰

Vlastní cyklus vzdělávání začíná identifikací potřeby vzdělávání. Následuje fáze plánování vzdělávání. Třetí fází cyklu je vlastní proces školení, tedy realizace vzdělávacího procesu. Čtvrtá fáze je fáze vyhodnocování výsledků

⁷⁸ Srov. Rabušicová, M., Rabušic, L. Učíme se po celý život?. Brno 2000, str. 129 an.

⁷⁹ Srov. Mužík, J., Palán, Z. Vzdělávací program jako základní kategorie dalšího profesního vzdělávání. 2008, s. 9.

⁸⁰ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 213.

vzdělávání a vyhodnocování účinností vzdělávacího programu a použitých metod.⁸¹ Teoretické zpracování těchto fází bude dále využito jako podklad pro další části práce.

2.2. Identifikace vzdělávacích potřeb

Všechny vzdělávací aktivity by měly být založeny na znalosti toho, co je třeba udělat a proč. Proto je třeba definovat účel těchto aktivit a to je možné pouze tehdy, když jsou definovány a analyzovány potřeby vzdělávání.⁸² Identifikace vzdělávacích potřeb spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.⁸³ Proto je třeba stanovit kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst. To však lze stanovit jen velmi těžko. Pracovní kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky jednotlivých pracovních míst a pracovními schopnostmi pracovníků a stejně obtížné je rozpoznávat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce.⁸⁴ Koubek k tomu říká: „Kvalifikaci a vzdělání dovedeme měřit jen velmi primitivními způsoby, např. stupněm dokončeného školního vzdělání v kombinaci s délkou praxe. Naopak individualitu pracovníka, jeho specifické schopnosti, vlastnosti, talent, přístup k řešení úkolů, postoje atd., však žádným měřením postihnout neumíme.“⁸⁵ Každé pracovní místo a každé zaměstnání klade na pracovníka určité požadavky. Jednoduchá práce je spojena s menšími požadavky, nevyžaduje, aby pracovník řešil nějaké složitější problémy, spíše jde o rutinní záležitosti. Složitější práce však již vyžaduje například speciální znalosti, pochopení složitějších principů a vazeb, speciální dovednosti, vysokou kvalitu práce, spolupráci s ostatními pracovníky atd.

Potřeba v oblasti kvalifikace a vzdělání je charakterizována jakýmkoli nepoměrem mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo, tedy mezi tím, „co je“ a tím, „co je žádoucí“. Cílem analýzy vzdělávacích potřeb je tedy přesně vymezit výkonnostní mezeru, kterou by bylo možno zaplnit vzdělávacím programem. V praxi to například znamená, že:⁸⁶

⁸¹ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 213 an.

⁸² Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd., Grada 2007, s. 503.

⁸³ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 69.

⁸⁴ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 216 an.

⁸⁵ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 216 an.

⁸⁶ Prášilová, M. Tvorba vzdělávacího programu. Praha 2006, 1. vyd., s. 51 an.

- mohl být zjištěn nějaký nedostatek, např. ve formě zdlouhavé a nepřesné práce zaměstnanců s novým programem
- je nutné provést povinné proškolení zaměstnanců (BOZP, školení řidičů)
- byl zjištěn zájem skupiny lidí o osvojení si určitých znalostí a dovedností.

Jak již bylo uvedeno, výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Při identifikaci potřeb vzdělávání je třeba porovnávat dvě úrovně výkonnosti, a to požadovanou (optimální, plánovanou) výkonnost a současnou (existující, reálnou) výkonnost. Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje výkonnostní mezeru.⁸⁷

Možných zdrojů informací využitelných pro účely identifikace potřeby vzdělávání je značné množství a jen zřídka lze bezpečně stanovit nějaké pořadí důležitosti jednotlivých faktorů, určujících aktuální potřebu vzdělávání či perspektivní potřebu kvalifikace a vzdělávání v podniku. V praxi se postupuje tak, že se provádí analýza širší nebo užší škály údajů, získaných jednak z běžného podnikového informačního systému, jednak ze zvláštních šetření. Proces identifikace vzdělávacích potřeb následně probíhá ve třech etapách:⁸⁸

1. celopodnikové údaje
2. údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činnosti
3. údaje o jednotlivých pracovnících a jejich výkonnosti.

K celopodnikovým údajům můžeme přiřadit údaje o struktuře podniku, jeho výrobním programu, zdrojích, údaje o využívání kvalifikace a pracovní doby, o pracovní neschopnosti atd. Úkolem analýzy celopodnikových údajů je zjištění rozdílů mezi požadovanou a dosahovanou výkonností a vyjádření skutečnosti, zda a jakým způsobem lze zmenšit tuto mezeru ve výkonnosti za pomoci vzdělávání.⁸⁹ Za údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností můžeme považovat popisy pracovních míst a jejich specifikace, kvalifikačních charakteristik pracovních míst, informace o stylu vedení, pracovních vztazích, analýzu úkolů, znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců apod. Takto získané údaje jsou porovnávány se skutečným stavem schopností zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že má každý ze zaměstnanců individuální potřeby vzdělávání, a to ať už ve vztahu ke svému konkrétnímu místu, úrovni vzdělání nebo zkušenostem, bereme jako výchozí individuální úroveň analýzy. Důraz na

⁸⁷ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 69.

⁸⁸ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 217 an. a Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 73 an.

⁸⁹ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 74.

hodnocení individuálních potřeb umožňuje připravit vzdělávání „na míru“, přizpůsobit je skutečným potřebám jednotlivce a sledovat cíle, za něž se jednatel cítí být zodpovědný. Je však nutné zkoumat i potřeby týmu.⁹⁰ Údaje o jednotlivých pracovnících můžeme získat mimo jiné ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, kvalifikaci, o absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů. V této části se provádí např. analýza osob, kdy jsou individuální charakteristiky zaměstnanců porovnávány s požadavky podniku.⁹¹

Při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků se můžeme opírat vedle vnitropodnikových údajů i o stejně důležité údaje ve formě profesně-kvalifikačních struktur pracovních zdrojů, stejně tak i dosavadní zkušenosti s obtížností získávání nových pracovníků. Velmi důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání bývají materiály pravidelného hodnocení pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu.⁹²

Při provádění analýzy potřeb vzdělávání pracovníků podniku, která vychází z údajů získaných identifikací vzdělávacích potřeb, je možno využít např. tyto metody:

- a) analýzy statistické
- b) analýzy dotazníků
- c) analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků
- d) zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků
- e) monitorování výsledků porad a diskusí
- f) analýzy pracovních záznamů (deníků)⁹³
- g) analýza podnikových plánů a plánů lidských zdrojů
- h) průzkum potřeby vzdělávání
- i) analýza role⁹⁴

Analýza by měla vycházet především z odhalených mezer výkonnosti. Musí se však zabývat i problémy organizační a procesní povahy, které nejsou vzděláváním řešitelné.⁹⁵ Při analýze vzdělávacích potřeb je třeba jasně definovat a odlišovat podnikovou výkonnost, výkonnost týmu, individuální chování, individuální výkonnost a kompetence jednotlivce.⁹⁶ Při samotné analýze údajů je

⁹⁰ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 74 an.

⁹¹ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 73 an. a srov. Prokopenko, J., Kubr, M. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Grada 1996, 1. vyd., s. 100 an.

⁹² Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 219.

⁹³ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 218.

⁹⁴ Srov. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd., Grada 2007, s. 504.

⁹⁵ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 70.

⁹⁶ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 71 an.

zvykem používat dva přístupy, srovnávací a absolutní. Srovnávací přístup zahrnuje techniky stanovení pořadí (od nejlepšího k nejhoršímu), nucené rozdělení, bodové hodnocení anebo párové srovnávání. Při absolutním přístupu je používán písemný popis hodnotitele, číselné hodnocení, popisná stupnice, grafická hodnotící stupnice, výkonnostní stupnice nebo nucená volba.⁹⁷

Cílem procesu analýzy údajů je nalezení problémů ve výkonnosti a stanovení jejich příčin. Výsledkem procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je seznam vzdělávacích a dalších potřeb zaměstnanců a návrh vzdělávacího programu. Jde v podstatě o určení, kdo a proč potřebuje vzdělávání.

2.3. Plánování vzdělávání

Fáze plánování vzdělávání pracovníků plynule navazuje na předchozí fázi, tedy fázi identifikace potřeb vzdělávání. Výstupem této fáze je vypracovaný návrh vzdělávacího programu (plánu, projektu), což představuje proces přípravy učebních osnov a materiálů splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje. Každý program vzdělávání a rozvoje je třeba vytvářet individuálně. Jeho podobu je třeba soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání. Při plánování vzdělávací akce by měl mít celý proces na paměti žádoucí cíle dané akce. Plánování a realizace programů vzdělávání a rozvoje je založeno na pochopení potřeb vzdělávání.⁹⁸

Proces tvorby plánu se skládá z několika fází. Jedná se o fázi přípravnou, realizační a zdokonalovací.⁹⁹

Přípravná fáze zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. První návrhy plánů a předběžné plány se však mohou objevovat již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání. Následně dochází k formulaci prvních úkolů a vzdělávacích priorit.¹⁰⁰

Realizační fáze zahrnuje zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat.¹⁰¹ Prokopenko nazývá tuto fázi fází rozvoje.¹⁰²

⁹⁷ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 78 an.

⁹⁸ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd., Grada 2007, s. 505.

⁹⁹ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 80 an.

¹⁰⁰ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 80 an. a srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 221.

¹⁰¹ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 81.

¹⁰² Srov. Prokopenko, J., Kubr, M. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Grada 1996, 1. vyd., s. 131.

Fáze zdokonalování je částí procesu tvorby vzdělávacího plánu, v níž jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Všechny námítky a návrhy se postupně projednávají a upřesňují, až vznikne definitivní podoba programu, která by měla obsahovat i plánovaný rozpočet.¹⁰³

Plán podnikového vzdělávání pracovníků by měl rovněž obsahovat odpovědi na otázky jaké školení má být zabezpečeno a jakým způsobem, pro koho je určeno, kdo je bude provádět, kdy a kde proběhne a v neposlední řadě, jaké budou jeho náklady.¹⁰⁴

2.3.1. Cíle a obsah vzdělávání dospělých

Cíl vzdělávání dospělých vyjadřuje ideální představu toho, čeho má být vzděláváním u člověka dosaženo. Propojují se v něm společenské cíle vzdělávání, které odpovídají vývojovému stadiu společnosti a jejím konkrétním potřebám a požadavkům, a individuální (subjektivní) cíle vzdělávání, které vyjadřují potřeby, zájmy a očekávání jednotlivců, vázané zvláště na jejich věk, pohlaví, vzdělání a zaměstnání.

Vzdělávání dospělých přispívá k většímu uplatnění člověka ve společnosti tím, že umožňuje inovaci a zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci, prohloubení specializace apod.

Dle Hyhlíka se cíle výuky dospělých zaměřují především na:

- rozšiřování a prohlubování všeobecného vzdělání,
- zvyšování odborné kvalifikace, rekvalifikaci,
- doplnění znalostí a pěstování vlastností potřebných k úspěšnému a odpovědnému vykonávání společenských funkcí,
- kultivaci lidské osobnosti,
- rozvíjení, prohlubování a uspokojování individuálních zájmů a potřeb.¹⁰⁵

Lze tedy dospět k obecnému závěru, že cílem vzdělávání dospělých je všestranné rozvíjení osobnosti člověka na základě osvojování cílevědomě vybraných učebních obsahů, které odpovídají různým životním situacím

¹⁰³ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 221 a srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 81.

¹⁰⁴ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 221.

¹⁰⁵ Srov. Hyhlík, Fr. – Kněžů, V. Základy pedagogiky dospělých. Praha 1969, s. 26.

dospělých lidí. Vzdělávání dospělých má směřovat k utváření aktivního člověka schopného a chtějícího přetvářet svět a tvořit nové hodnoty.¹⁰⁶

Cíle vzdělávání by měly být měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezené tak, aby ve fázi hodnocení vzdělávání posloužily jako měřítko úspěšnosti.¹⁰⁷ Výsledkem vzdělávání by mělo být sladění vzdělávání s cíli podnikové strategie, s níž by měly být vzdělávací projekty jednoznačně a jasně propojeny.¹⁰⁸

2.3.2. Motivace ve vzdělávání

Motivaci obecně můžeme chápat jako souhrn činitelů, které podněcují, usměrňují a udržují chování člověka. Motivace odpovídá na otázku, proč jsou lidé aktivní a proč jsou aktivní právě určitým způsobem.¹⁰⁹

Člověk se učí v kterémkoli období svého života.¹¹⁰ Úspěšnost učení přitom závisí mimo jiné na jeho motivaci. Má-li být vzdělávání dostatečně účinné, musí být lidé procházející vzdělávacím procesem dostatečně motivováni. Aby byli motivováni, musí ve vzdělávání nalézat jistou dávku uspokojení.¹¹¹ Člověk se totiž učí tím intenzivněji a uvědoměleji, čím více má ke své aktivitě pozitivní vztah, tedy je-li k procesu učení kladně motivován. Motivace ve spojení především s potřebami, zájmy, postoji a vlohami mají velký vliv na zahájení, průběh a výsledek učení dospělého. Je nutno si uvědomit, že dospělí lidé se učit mohou, ale nemusí.¹¹²

Mezi výrazné motivy patří např. zájem, aspirace (tj. životní cíle a s nimi spojená míra úsilí potřebného k jejich dosažení), rivalita, úspěch, kladný vztah k učení, strach.¹¹³ Žádná motivace není tak úspěšná, jako úspěch. Úspěchy učení souvisí s vytýčením cílů v procesu učení. Vytýčené cíle však musí být realistické.¹¹⁴ Úspěch je odměňující, vyvolává příjemné emoce, zvyšuje sebevědomí a kladné sebehodnocení, zesiluje počáteční motivaci, ovlivňuje vnější motivaci a vznik zájmu o danou oblast. Naproti tomu neúspěch působí opačně. Nejzávažnějším projevem neúspěchu je snížené sebehodnocení.

¹⁰⁶ Srov. Bočková, V., Nováková, M., Řehák, M. Nárys didaktiky dospělých. 2. vyd., Olomouc 1991, s. 9 an.

¹⁰⁷ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 83 an.

¹⁰⁸ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 61 an.

¹⁰⁹ Srov. Petřková, A. Psychologie učení a vzdělávání dospělých. 1. vyd., Olomouc 2006, s. 23.

¹¹⁰ Srov. Ptáčková, L. Úvod do andragogiky. České Budějovice 2005, 1. vyd., s. 23.

¹¹¹ Srov. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Grada 2007, s. 462.

¹¹² Srov. Mužík, J. Andragogická didaktika. CODEX Bohemia 1998, 1. vyd., s. 9.

¹¹³ Srov. Ptáčková, L. Úvod do andragogiky. České Budějovice 2005, 1. vyd., s. 26.

¹¹⁴ Srov. Mužík, J. Andragogická didaktika. CODEX Bohemia 1998, 1. vyd., s. 10.

V důsledku trvale se opakujících neúspěchů může dokonce vzniknout stav označovaný jako naučená bezmocnost.¹¹⁵

Motivace chování člověka může vycházet jednak převážně z vnitřní pohnutky, tedy z potřeby člověka, jednak převážně z vnějšího popudu, tzv. incentive. Potřeby a incentive tvoří základní zdroje lidské motivace. Jestliže člověk vykonává nějakou činnost, ať už učební nebo pracovní, z vlastních pohnutek, hovoříme o vnitřní motivaci. Ta je považována v souvislosti s učením za neúčinnější a nejhodnotnější. Motivace vnější je spojena s vnějšími pobídkami k vykonávání činnosti. V případě vstupu účastníka do vzdělávací situace může jít o tlak zaměstnavatele na zvýšení kvalifikace či rekvalifikaci.¹¹⁶

V souvislosti s učením můžeme dále rozlišit motivaci habituální a aktuální. Habituální motivaci můžeme chápat jako synonymum pojmu postoj. Jedná se o relativně trvalý vztah člověka k učení, který může být kladný nebo záporný. Jde o jakousi pohotovost k učení, která vznikla jako důsledek sociálních vlivů. Aktuální motivace vzniká v určité situaci jako důsledek vnitřních pohnutek i vnějších incentive. Lze ji chápat jako okamžitý souhrn motivů.¹¹⁷

Z hlediska průběhu procesu učení rozlišujeme motivaci počáteční, průběžnou a výslednou. Navození počáteční motivace je důležitou podmínkou je pro to, aby účastník byl motivován k vlastnímu učení, tj. k přijímání a zpracování učebních informací. Počáteční motivace sama o sobě nestačí udržet účastníka po celou dobu výuky ve stavu pohotovosti k učení. Je třeba stále sledovat, jak se výkon účastníka přibližuje ke stanovenému cíli, a informovat ho o úspěšnosti jeho postupů. Tato informace působí jako motivace průběžná.¹¹⁸ Ve vzdělávání dospělých sázíme především na kladnou motivaci učení dospělého.¹¹⁹

2.3.3. Formy vzdělávání pracovníků v organizacích

Problematiku forem a metod, kterým věnuji tuto a následující kapitolu, jsem lehce nastínil již v kapitole „1.3. Vyučování“ jako součást terminologického ukotvení.

V rámci procesu plánování je třeba určit a zvolit i jeho formu. Formu vzdělávání je třeba chápat jako souhrn organizačních opatření uskutečňujících didaktický proces, tedy jakýsi organizační rámec výuky, jimiž se realizuje vzdělávání ve vymezeném čase a prostoru. Organizační forma vzdělávání

¹¹⁵ Srov. Petříková, A. Psychologie učení a vzdělávání dospělých. Olomouc 2006, 1. vyd., s. 26.

¹¹⁶ Srov. Petříková, A. Psychologie učení a vzdělávání dospělých. Olomouc 2006, 1. vyd., s. 23.

¹¹⁷ Srov. Petříková, A. Psychologie učení a vzdělávání dospělých. Olomouc 2006, 1. vyd., s. 24.

¹¹⁸ Srov. Petříková, A. Psychologie učení a vzdělávání dospělých. Olomouc 2006, 1. vyd., s. 30.

¹¹⁹ Srov. Mužík, J. Andragogická didaktika. CODEX Bohemia 1998, 1. vyd., s. 11.

dospělých postihuje tedy především časové a prostorové uspořádání a vztah k živým a neživým systémům, podílejícím se na výuce, jako jsou např. lektor, účastníci, organizátoři vzdělávání, pomůcky, didaktická technika.

Mezi vzdělávací formy patří:¹²⁰

- přímá výuka – při níž dochází k osobnímu kontaktu mezi lektorem a účastníkem vzdělávání
- kombinovaná výuka – při této formě výuky je patrná snaha zvýšit podíl individuálního studia na celkovém objemu vzdělávání
- korespondenční vzdělávání, distanční vzdělávání, e-vzdělávání
- terénní vzdělávání – provádí se zejména mimo standardní vzdělávací instituce, tzn. v terénu

Formy výchovy a vzdělávání pracovníků vznikaly značně živelně především pod tlakem praxe. Po druhé světové válce se základní formou vzdělávání pracovníků stalo školení. **Školení** může být krátkodobé (i jednorázové) nebo dlouhodobé. Dlouhodobé školení probíhá v periodických soustředěních, převážně internátních. Dále se uplatňují speciální formy, jako je seminář, sympozium, konference, sjezd. Přispívají k prohlubování kvalifikace pracovníků.¹²¹

Seminář představuje organizační formu, která je založena na společném promýšlení určitého problému v menší skupině účastníků a za vedení lektora. **Sympozium** je setkání specialistů s cílem vyřešit určitý přesně vymezený problém. Sympozia se mají účastnit aktivně všichni účastníci, někteří přednesením referátů a koreferátů, jiní diskusními příspěvky, připomínkami a dotazy. **Konference** je forma, kde se setkávají představitelé organizací a společenských orgánů, aby posoudili předem stanovenou problematiku a našli společné řešení. Složení účastníků bývá různorodé. Konference mívá zpravidla tyto části: úvodní projev, program jednání konference, hlavní referát, diskuse účastníků v plénu a v sekcích, formulace závěrů.

Sjezd představuje setkání určitého počtu účastníků, na němž jsou po referátech a diskusi přijaty závěry a usnesení o úkolech pro další několikaleté období.¹²²

¹²⁰ Srov. Mužík, J. Andragogická didaktika. 1. vyd., 1998, s. 114 an., In Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. 1. vyd., Olomouc 2007, s. 81 an.

¹²¹ Srov. Bočková, V., Nováková, M., Řehák, M. Nárys didaktiky dospělých. 2. vyd., Olomouc 1991, s. 50 an.

¹²² Srov. Bočková, V., Nováková, M., Řehák, M. Nárys didaktiky dospělých. 2. vyd., Olomouc 1991, s. 50 an.

Při vzdělávání pracovníků se rovněž uplatňují institucionalizované a normativně vymezené formy pro pracovníky dělnických profesí: zaškolování k výkonu dělnických povolání, příprava dělníků k závěrečným učňovským zkouškám, příprava dělníků k dalšímu povolání, příprava dělníků pro vyšší kvalifikační třídu, doškolování dělníků. Formou výchovy a vzdělávání pracovníků jsou i porady, stáže a exkurze.

Porada je organizační forma, která umožňuje výměnu názorů a zkušeností. Probíhá ve třech etapách: příprava porady, vlastní průběh porady, přijetí závěrů. Na kvalitě všech tří etap závisí efektivita porady. Významná úloha přitom připadá tomu, kdo poradu řídí. **Stáže** jsou dlouhodobé (několikaměsíční) studijní pobyty na jiných pracovištích, kde se pracovník obeznamuje s určitou pracovní činností a je přitom řízen pověřeným pracovníkem. **Exkurze** se jako forma vzdělávání uplatňuje ve všech subsystémech výchovy a vzdělávání dospělých. Umožňuje bezprostřední styk s poznávanou skutečností a současně vytváří podmínky pro rozvíjení pozorovacích dovedností účastníka.¹²³

Vzdělávání pracovníků v organizacích využívá i dalších forem, např. skupinových a individuálních konzultací, korespondenčního studia apod. Množství výchovně vzdělávacích forem se neustále rozšiřuje. Můžeme je rozdělit dle různých kritérií, jako je množství účastníků na formy individuální, párové, skupinové a hromadné. Z organizačního hlediska je pak dále členíme na formy s trvalým složením účastníků a formy s nestálým složením účastníků. Podle délky trvání se vzdělávací formy dělí na jednorázové, které mohou být vyvolané konkrétní naléhavou potřebou a cyklické, určované dlouhodobým plánem. Z hlediska prostoru se odlišuje např. vyučovací hodina, exkurze, porada.¹²⁴

Jak již bylo uvedeno, každá forma se může realizovat různými metodami. Jako rozlišovací znak v rozdílu mezi formou a metodou je zpravidla bráno to, že metody jsou prostředkem, který řídí proces učení, zatímco formy představují prostředky, které určují podmínky, způsob, okolnosti, vnější i vnitřní organizaci, v níž se realizuje výukový proces. Dalším rozdílem mezi formami a metodami je i skutečnost, že v jedné organizační formě je možné pro dosažení stanoveného výchovně vzdělávacího cíle uplatnit několik různých metod.¹²⁵

¹²³ Srov. Bočková, V., Nováková, M., Řehák, M. Nárýs didaktiky dospělých. 2. vyd., Olomouc 1991, s. 50 an.

¹²⁴ Srov. Bočková, V., Nováková, M., Řehák, M., Nárýs didaktiky dospělých. 2. vyd., Olomouc 1991, s. 48.

¹²⁵ Srov. Bočková, V., Nováková, M., Řehák, M., Nárýs didaktiky dospělých. 2. vyd., Olomouc 1991, s. 48.

2.3.4. Metody profesního vzdělávání

Cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a styl vzdělávání vzdělávající se osoby by měly ukázat, jaká metoda nebo metody vzdělávání by měly být použity.¹²⁶ Metodu chápeme obvykle jako cestu, způsob či prostředek vedoucí k vytčenému cíli. „Všechny didaktické metody by měly vyústit k široce založené aktivní spolupráci účastníků vzdělávání.“¹²⁷ Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. V podstatě můžeme konstatovat, že vzdělávací metoda je spojená s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a určitých výukových situací a podmínek.¹²⁸

Postupně se vytvořila dosti široká škála metod profesního vzdělávání, které lze zařadit do dvou velkých skupin.¹²⁹ Jedná se o metody používané ke vzdělávání na pracovišti – tedy konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (on the job) a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (off the job).

Mezi metody používané zpravidla ke vzdělávání na pracovišti patří:

- **instruktáž při výkonu práce** – jedna z nejčastěji používaných metod, při níž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a školený si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění vlastních pracovních úkolů¹³⁰ Průběžná instruktáž se uplatňuje zejména při nácviu složitějších praktických činností jak intelektuálního tak manuálního charakteru.¹³¹
- **coaching** – představuje dlouhodobější instruování, jde o soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě.¹³² Whitmore definuje sloveso koučovat jako „vyučovat, pomáhat překonat obtíže, připravovat, naznačovat, poskytovat fakta.“¹³³ „Koučování přináší pozitivní výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory a používá specifické

¹²⁶ Srov. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd., Grada 2007, s. 463.

¹²⁷ Bočková, V., Nováková, M., Řehák, M. Narys didaktiky dospělých. 2. vyd., Olomouc 1991, s. 34.

¹²⁸ Mužík, J. Andragogická didaktika. CODEX Bohemia 1998, 1. vyd., s. 149.

¹²⁹ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 221 an.

¹³⁰ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 222.

¹³¹ Srov. Kasíková, H. Pedagogika pro učitele. Grada 2007, s. 198.

¹³² Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 222.

¹³³ Whitmore, J. Koučování rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. 2. vyd., Praha 2004, s. 17.

prostředky a styl komunikace. Koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s pomocí kouče je sám nalézán.¹³⁴

- **mentoring** – metoda, při níž iniciativa a odpovědnost spočívá na samotném školeném pracovníkovi, který si sám vybírá mentora (rádce), který mu radí stimuluje jej a usměrňuje.¹³⁵
- **counselling** – při této metodě jde o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování mezi školeným a školitelem.¹³⁶
- **asistování** – tradiční metoda, při níž je školený pracovník přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně pak pracuje stále samostatněji, až získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně.¹³⁷
- **pověření úkolem** – pracovník je pověřen splnit určitý úkol a jeho práce je sledována.¹³⁸
- **rotace práce (cross training)** – metoda, při níž je školený pracovník vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku, pracovních místech, pracovištích a úsecích.¹³⁹
- **pracovní porady** – vhodná metoda formování pracovních schopností pracovníků, jejímž prostřednictvím se pracovníci seznamují s problémy a fakty pracoviště¹⁴⁰

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

- **přednáška** – jedná se o zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.¹⁴¹
- **přednáška spojená s diskusí, seminář** – metoda zprostředkovávající znalosti, při níž jsou účastníci stimulováni k aktivitě.¹⁴²
- **demonstrování** zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenážerů, Metoda

¹³⁴ Whitmore, J. Koučování rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. 2. vyd., Praha 2004, s. 17.

¹³⁵ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 223.

¹³⁶ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 223.

¹³⁷ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 223 an.

¹³⁸ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 224.

¹³⁹ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 224.

¹⁴⁰ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 225.

¹⁴¹ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 225.

¹⁴² Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 225.

je orientována na zprostředkování znalostí, přesto však klade důraz na praktické využívání těchto znalostí.¹⁴³

- **případové studie** se používají při vzdělávání manažerů. Jedná se o skutečná nebo smyšlená vylíčení problému, které je třeba diagnostikovat a navrhnout jeho řešení. Prostředí případové studie by měla být co nejbližší realitě. Případové studie jako modelové situace mohou velmi dobře mapovat různá manažerská východiska. Oproti hraní rolí nás méně zajímá proces a více jsme soustředěni na vyhodnocení výsledku.¹⁴⁴
- **workshop** – je to varianta případových studií, kdy se problémy řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.
- **brainstorming** – je variantou případových studií, je to metoda, při níž je skupina účastníků vzdělávání vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení daného problému. Poté je uspořádána diskuze a hledá se optimální návrh či kombinace návrhů. Provazník uvádí, že brainstorming je „metodou podporující nalézání velkého množství různých nápadů a alternativ.“¹⁴⁵ Dále uvádí, že „podstatou této metody je princip odloženého úsudku, oddělení fáze intuitivní tvorby od fáze logického a kritického posuzování nápadů. Při brainstormingu vědomě a záměrně odkládáme kritické hodnocení nápadů a myšlenek na pozdější dobu a uvolňujeme tak prostor pro fantazijní rozlet.“¹⁴⁶
- **simulace** – metoda zaměřená na praxi a aktivní účast školených, při němž účastníci dostanou podrobný scénář situace a následně mají učinit řadu rozhodnutí.¹⁴⁷
- **hraní rolí** – metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, u nichž se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, při níž si účastníci osvojují určité sociální role a žádoucí sociální vlastnosti.¹⁴⁸
- **assessment centre (diagnosticko-výcvikový program)** – metoda výběru a vzdělávání manažerů, kteří plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce manažerů. Hroník definuje assessment centrum jako „časově ohraničenou multisituační zkoušku, která probíhá za účasti nejméně tří interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek.

¹⁴³ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 225 an.

¹⁴⁴ Srov. Hroník, F. Poznejte své zaměstnance – vše o assessment centre. 1. vyd., Brno 2002, s. 47 a s. 147.

¹⁴⁵ Provazník, V. Skupinové tvořivé myšlení – brainstorming. Praha 1986, s. 7.

¹⁴⁶ Provazník, V. Skupinové tvořivé myšlení – brainstorming. Praha, 1986, s. 7.

¹⁴⁷ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 227.

¹⁴⁸ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 227.

Multisituacní rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebesouzení.¹⁴⁹

- **outdoor training** – metody vzdělávání manažerů, při kterých manažeři hrají skutečné hry na základě zadaného úkolu, při kterých se učí manažerským dovednostem, jako je komunikace, koordinace, hledání optimálního řešení atd.¹⁵⁰

Při členění vyučovacích metod vycházíme z hlavního kritéria, kterým je didaktický princip vztahu k praxi dospělého účastníka výuky. Z tohoto hlediska je možno metody dělit na teoretické, teoreticko-praktické a praktické. Teoretické metody spočívají ve verbálním projevu lektora. Teoretické metody mají hluboké historické kořeny a i přes své nedostatky mají pevné místo ve vzdělávání dospělých. Teoreticko-praktické metody mají za cíl nejen o problémech hovořit, diskutovat, nýbrž vést účastníka k přímému jednání, řešení a k rozhodování. Jedná se zejména o diskusní a problémové metody. Praktické metody jsou založené na vzdělanostní a znalostní základně a sledují rozvoj nových individuálních hodnot, dovedností a pracovních návyků. Odehrávají se přímo v praxi.¹⁵¹

Metody výuky dospělých jsou účinné tehdy, když vycházejí z existence vyučovacích zásad. Vyučovací zásady v praxi chápeme jako všeobecně platné výchovně-vzdělávací požadavky. Jde především o tyto zásady: zásada názornosti, uvědomělosti a aktivity, přístupnosti a přiměřenosti, soustavnosti a postupnosti, trvalosti, spojení teorie s praxí, vědeckosti.¹⁵²

Výběr vhodných metod je determinován různými faktory. Jsou to například počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení, zastávaná pozice.¹⁵³ Sám výběr metod by měl vycházet z požadavku eventuální úpravy organizace metody či její adekvátní kombinace s jinými metodami, vyžaduje-li to didaktická situace. Problematika vyučovacích zásad se promítá do celého procesu výuky dospělých a je jí třeba věnovat pečlivou pozornost.¹⁵⁴

¹⁴⁹ Hroník, F. Poznejte své zaměstnance - vše o assessment centre. 1. vyd., Brno 2002, s. 46.

¹⁵⁰ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 228 an.

¹⁵¹ Srov. Mužík, J. Andragogická didaktika. CODEX Bohemia 1998, 1. vyd., s.151 an.

¹⁵² Srov. Tonkonogaja, J. P. Výuka na střední škole pro pracující. Praha 1979, s. 87 – 93 s. cit. dle: Bočková, V., Nováková, M., Řehák, M. Nárys didaktiky dospělých. 2. vyd., Olomouc 1991, s. 30.

¹⁵³ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 96.

¹⁵⁴ Srov. Bočková, V., Nováková, M., Řehák, M. Nárys didaktiky dospělých. 2. vyd., Olomouc 1991, s. 40.

2.3.5. Další kroky v plánování

Na závěr této kapitoly bych chtěl uvést, že každý plán musí akceptovat vzdělávací potřeby zjištěné na základě identifikace vzdělávacích potřeb. Součástí plánování vzdělávání jsou cíle, stanovení profilu absolventa a jeho motivace, stanovení inventáře disciplín, studijní plán, osnovy a z toho vyplývající učebnice, studijní materiály a sylaby, výběr lektora. V rozporu s výše uvedeným staví Vodák a Kucharčíková zmíněné kroky až do fáze realizace, když uvádí, že „po ukončení plánovací fáze je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání, přičemž fáze realizace pozůstává z několika nezbytných prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři.“¹⁵⁵

2.4. Realizace vzdělávání

Na fázi plánování navazuje fáze realizace. Někteří autoři, např. Armstrong, tyto dvě fáze uvádí jako součást jedné kapitoly.

Prokopenko rozděluje tuto fázi do tří hlavních činností:¹⁵⁶

- plánování realizace programu
- příprava a organizace jednotlivých akcí v rámci programu
- realizace programu

Fáze plánování realizace programu zahrnuje stanovení vstupů nebo informací, které jsou pro plánovací proces nezbytné a plánování výstupů programu

V rámci přípravy a organizace vzdělávacích akcí je třeba zajistit celou řadu činností, nezbytných pro realizaci vzdělávací akce. Jsou jimi výběr lektorů a další činnosti s nimi, zajištění propagace, práce s účastníky, jejich vyhledávání a výběr, informování, vybírání účastnických poplatků apod., zabezpečení vzdělávacího programu a služeb a s tím spojený výběr zařízení pro provádění vzdělávacího programu, zajištění techniky, příprava vzdělávacího zařízení, příprava pomůcek pro výuku a příprava technického vybavení, zajištění překladů, tisk pomůcek, dále potom zajištění ubytování a stravování pro všechny účastníky vzdělávací akce a zajištění dopravy.¹⁵⁷

¹⁵⁵ Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada 2007, s. 83.

¹⁵⁶ Srov. Prokopenko, J., Kubr, M. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Grada 1996, 1. vyd., s. 151.

¹⁵⁷ Srov. Prokopenko, J., Kubr, M. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Grada 1996, 1. vyd., s. 159 an.

Fáze realizace programu nastupuje po ukončení všech přípravných prací. Realizace programu zahrnuje tři hlavní akce:¹⁵⁸

- zahájení programu
- vzdělávací proces
- závěr programu

Rozhodující význam pro efektivní řízení procesu manažerského rozvoje má v etapě tvorby programu pečlivé vypracování plánu, příprava a organizace jednotlivých akcí programu a realizace samotného programu vzdělávání. Chceme-li se vyhnout improvizacím na poslední chvíli a konfliktům, které by mohly narušit hladký průběh akcí, doporučuje se používat přehledy, podle kterých sledujeme plnění jednotlivých kroků všech tří hlavních akcí.¹⁵⁹

2.5. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu

Závěrečnou fází procesu vzdělávání je vyhodnocení jeho výsledků. „Hodnocení výsledků vzdělávání je procedura, která prokazuje, zda bylo dosaženo plánovaného cíle, tzn. zda byla díky realizaci vzdělávacího programu skutečně uspokojena zjištěná potřeba vzdělávání.“¹⁶⁰ Výsledky rovněž ukazují, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.

Již ve fázi plánování vzdělávání se musí vytvořit základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání. Současně je třeba zvážit, jaké informace potřebné pro hodnocení je třeba získat a analyzovat. Stanovování cílů a metod měření výsledků je nebo by mělo být, součástí fáze plánování jakéhokoli programu vzdělávání.¹⁶¹

Pro správné vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je důležité správné stanovení kritérií hodnocení. Těchto kritérií je celá řada, stejně tak jako postupů vyhodnocování a záleží na konkrétních okolnostech a požadavcích.

Jedním z nejrozšířenějších je porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu. Negativem tohoto způsobu je obtížnost sestavení testů tak, aby objektivně změnil stávající úroveň znalostí a dovedností. Je třeba přihlídnout i k ovlivnění výsledků

¹⁵⁸ Srov. Prokopenko, J., Kubr, M. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Grada 1996, 1. vyd., s. 169 an.

¹⁵⁹ Srov. Prokopenko, J., Kubr, M. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Grada 1996, 1. vyd., s. 169.

¹⁶⁰ Prášilová, M. Tvorba vzdělávacího programu. Praha 2006, 1. vyd., s. 134 an.

¹⁶¹ Srov. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání, Grada 2007, s. 507 an.

testů okolnostmi, za kterých testování probíhá a rovněž momentálním rozpoložením testovaného.¹⁶²

Dalším z možných postupů je monitorování vzdělávacího procesu a programu, tj. hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod a postupů, popřípadě zhodnocení práce školitelů.¹⁶³

Hodnocení pomocí ekonomických ukazatelů, tj. zvýšení produktivity práce, odbytu, kvality výrobků či služeb, poklesu nákladů, zmetkovitosti, hospodaření s materiálem apod. je další možností jak vyhodnocovat výsledky vzdělávání.¹⁶⁴

Mimo to, že se hodnocením ověřuje dosažení vzdělávacího cíle, slouží hodnocení vzdělávání k získávání ještě dalších důležitých informací, na jejichž základě se lze například dozvědět:¹⁶⁵

- zda byl vzdělávací program dobře sestaven, zda byl funkční
- v čem byly jeho slabé stránky
- zda lektor pracoval účinně
- zda byly uspokojeny vzdělávací potřeby všech účastníků vzdělávání
- zda byly finanční prostředky vynaložené na realizaci vzdělávání použity efektivně

Hodnocení vzdělávání má vzhledem k jeho účastníkům motivační účinek. Poskytuje jim zpětnou vazbu, která je předpokladem pro jejich aktivní přístup k učení. Ve vzdělávání dospělých se mohou na hodnocení vzdělávání účastnit sami účastníci vzdělávání, lektori, organizátor a garant vzdělávání a zadavatel. Při hodnocení je třeba vyřešit otázku, kdy provádět vyhodnocení vzdělávání z hlediska efektivnosti. Někdy se vyhodnocení provádí ihned po ukončení vzdělávání, jindy s určitým odstupem. Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení, přičemž se některé zaměřují na bezprostřední hodnocení účinků vzdělávání a některé na potenciální či perspektivní účinky. Hodnocení vzdělávání může být prováděno již v průběhu výuky, tzv. formativní, kdy se jedná o vstupní ověřování či průběžné ověřování např. formou testů, dotazníků, ale třeba i rozhovorů nebo na konci výuky. Výhodou je možnost okamžité reakce a nápravy již v průběhu samotné akce. Sumativní hodnocení probíhá až po skončení vzdělávací akce a výsledky získané tímto hodnocením jsou využitelné až pro zlepšení dalších projektů vzdělávání. Tento typ hodnocení

¹⁶² Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 230.

¹⁶³ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 230 an.

¹⁶⁴ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, 2. vyd., s. 231.

¹⁶⁵ Srov. Prášilová, M. Tvorba vzdělávacího programu. Praha 2006, 1. vyd., s. 135.

představují například dotazníky, hodnocení výkonu a zpráva lektora¹⁶⁶ případně se provádí např. formou písemné či ústní závěrečné zkoušky apod.¹⁶⁷ Výsledků získaných během realizace vzdělávacího programu se využívá pro korekci procesu vzdělávání a ke korekci vzdělávacího programu samotného. Výsledky získané ihned po skončení vzdělávání slouží k posouzení, zda byla skutečně uspokojena potřeba vzdělávání. Následně po ukončení vzdělávání se sleduje, do jaké míry dokáží absolventi vzdělávacího programu nově nabyté znalosti využít v praxi.¹⁶⁸ Vyhodnocení vyústí do rozhodování, zda mělo dané vzdělávání smysl či nikoli a jak je případně upravit.

Kirkpatrick doporučuje čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání. Tyto úrovně jsou charakterizovány čtyřmi otázkami, na něž má být v rámci hodnocení vzdělávání odpovězeno.¹⁶⁹

1. **Reakce** – v této úrovni se zkoumá, jak účastníci na toto vzdělávání reagují. Jedná se tedy o odpověď na otázku „líbilo se jim to?“ Ke zjišťování informací se jako metody využívá např. dotazník, mikrodiagnóza, rozhovor.
2. **Hodnocení poznatků** – na této úrovni se získávají informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání, kolik znalostí a dovedností účastníci získali, případně jak a v čem se zlepšili apod. Zde se odpovídá na otázku „naučili se to?“ Z metod se využívá např. test, dotazování, zkouška, řešení úkolů, simulace, případové studie apod.
3. **Hodnocení chování** – tato úroveň hodnotí, do jaké míry se po návratu účastníků vzdělávání na pracoviště změnilo jejich chování, zda dochází k uplatňování získaných znalostí, dovedností a postojů při výkonu povolání. V této úrovni se hledá odpověď na otázku „použili to na pracovišti?“ Z metod se uplatní např. pozorování, rozhovor, analýza písemných podkladů, hodnocení výkonu.
4. **Hodnocení výsledků** – tato poslední úroveň zkoumá prospěšnost vzdělávání z hlediska jeho nákladů, zda vzdělávání přispělo ke zvýšení výkonu organizace oproti jeho předchozí úrovni. Tedy „došlo ke změně efektivity pracoviště?“ Na tuto otázku lze najít odpověď pomocí metod jako porovnávání, analýza písemných materiálů a

¹⁶⁶ Srov. Šimek, D., Bartoňková, H. Andragogika. 1. vyd. Olomouc : UP v Olomouci, 2002, s. 62.

¹⁶⁷ Srov. Ptáčková, L. Úvod do andragogiky. České Budějovice 2005, 1. vyd., s. 54 an. a srov.

Prášilová, M. Tvorba vzdělávacího programu. Praha 2006, 1. vyd., s. 39 a s. 142.

¹⁶⁸ Srov. Prášilová, M. Tvorba vzdělávacího programu. Praha 2006, 1. vyd., s. 138 an.

¹⁶⁹ Srov. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd., Grada 2007, s. 508 an. a srov. Prášilová, M. Tvorba vzdělávacího programu. Praha 2006, 1. vyd., s. 139 an.

údajů o práci organizace, apod. Není však vždy snadné prokázat míru přínosu vzdělávání ke zlepšení výsledků a oddělit tento přínos od jiných činitelů.

Na základě teoretických východisek, popsaných v dosavadním textu včetně čtyř fází cyklu vzdělávání, se budu v dalších kapitolách již konkrétně věnovat vzdělávání u Policie České republiky, přičemž se zaměřením na Službu kriminální policie a vyšetřování a budu aplikovat popsané teoretické souvislosti.

3. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY - PROFIL ORGANIZACE

Na počátku této kapitoly bych chtěl uvést vymezení Policie České republiky, tak jak ji stanovují zákonné normy, dále se zaměřit na povinnosti policisty a morální kodex osobnosti policisty.

3.1. Vymezení Policie České republiky

Policie České republiky patří do resortu Ministerstva vnitra. A myslím si, že je její nejviditelnější a nejsledovanější složkou. Policie České republiky byla zřízena jako ozbrojený bezpečnostní sbor České republiky zákonem České národní rady č. 283/1992 Sb., o Policii České republiky, ze dne 21. června 1991. Svou činností plynule navazovala na Veřejnou bezpečnost Sboru národní bezpečnosti. V současné době došlo k rekodifikaci původní normy, Parlamentem České republiky byl schválen zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky.

3.2. Povinnosti policisty

Povinností policisty je celá řada. Tyto povinnosti vyplývají ze zákona o Policii České republiky, zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, trestního řádu, ale i z dalších právních předpisů a normativních aktů včetně interních normativních aktů řízení, ústních rozkazů a pokynů nařízených policistovi nadřízeným služebním funkcionářem.

Základní povinnosti příslušníka vyplývají v současné době z platného zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, uvedených v § 45. Dle tohoto ustanovení je policista povinen¹⁷⁰:

- dodržovat služební kázeň,
- zdržet se jednání, které může vést ke střetu zájmu služby se zájmy osobními a ohrozit důvěru v nestranný výkon služby, zejména nezneužívat ve prospěch vlastní nebo v prospěch jiných osob informace nabyté v souvislosti s výkonem služby a v souvislosti s výkonem služby nepřijímat dary nebo jiné výhody,
- zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o nichž se dozvěděl při výkonu služby;
- **prohlubovat svoji odbornost a udržovat svoji fyzickou zdatnost potřebnou pro zastávané služební místo a podrobovat se jejímu ověřování služebním funkcionářem,**

¹⁷⁰ Srov. zák. č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v platném znění.

- dodržovat pravidla služební zdvořilosti,
- poskytovat bezpečnostnímu sboru osobní údaje nezbytné pro rozhodování ve služebním poměru a pro plnění povinností bezpečnostního sboru podle zvláštních právních předpisů,
- vykonávat službu tak, aby nebyla ovlivňována jeho politickým, náboženským nebo jiným přesvědčením,
- ohlašovat vedoucímu příslušníkovi závady a nedostatky, které ohrožují nebo ztěžují výkon služby,
- chovat se a jednat i v době mimo službu tak, aby svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru.

Vedoucí příslušník je pak mimo jiné též povinen zabezpečovat, aby příslušníci byli pro výkon služby náležitě vyškoleni a vycvičeni.

Jak je vidět, již v základní zákonné normě je pamatováno právě na vzdělávání a zvyšování odborné způsobilosti policistů.

3.3. Etický kodex

S reformou policie České republiky byl vytvořen i Etický kodex policisty. Tento vychází z etického kodexu vypracovaného Mezinárodním sdružením policejních ředitelů (IACP). V české verzi je uvedeno, že „příslušníci Policie České republiky, vědomi si svého poslání, spočívajícího ve službě veřejnosti a založeného na úctě a respektu k lidským právům, vyjadřují principy, jež chtějí sdílet a dodržovat.“¹⁷¹ Z těchto principů vyplývají cíle a základní hodnoty Policie České republiky, její závazek vůči společnosti a vůči ostatním, příslušníkům policie navzájem.

3.4. Organizační struktura Služby kriminální policie a vyšetřování

Jelikož je má práce zaměřena na vzdělávání právě u služby kriminální policie a vyšetřování, chtěl bych vymezit také tento pojem.

Služba kriminální policie a vyšetřování je neuniformovanou výkonnou složkou Policie České republiky. Její náplní práce je zejména odhalovat a objasňovat trestné činy a vést jejich vyšetřování. Nejvyšším organizačním článkem služby kriminální policie a vyšetřování (dále ve své práci používám

¹⁷¹ *Etický kodex Policie České republiky* [online]. 2008 [cit. 2010-01-31]. Dostupný z WWW: <http://www.policie.cz/clanek/eticky-kodex-policie-ceske-republiky.aspx>.

označení i zkratkou SKPV) je Úřad služby kriminální policie a vyšetřování, který je přímo podřízen náměstkovi policejního prezidenta pro službu kriminální policie a vyšetřování. Vedle tohoto úřadu spadají paralelně pod stejného náměstka rovněž samostatné útvary Policie České republiky s působností na celém území České republiky. Jsou to Útvar pro odhalování organizovaného zločinu SKPV, Národní protidrogová centrála SKPV, Útvar odhalování korupce a finanční kriminality SKPV, Útvar speciálních činností SKPV, Útvar zvláštních činností SKPV, Kriminalistický ústav Praha, Útvar rychlého nasazení, Úřad dokumentace a vyšetřování zločinů komunismu SKPV.

Samotný **Úřad služby kriminální policie a vyšetřování** je dále rozdělen na jednotlivé odbory, které se dělí podle rozličného zaměření své činnosti. Jedná se o Odbor informační kriminality, Odbor obecné kriminality, Odbor hospodářské kriminality, Odbor pátrání, Národní ústřednu Interpolu, Národní jednotku Europolu, Národní centrálu SIRENE. Pro lepší ilustraci uvádím v příloze č. 1 schéma organizační struktury Náměstka policejního prezidenta pro službu kriminální policie a vyšetřování a v příloze č. 2 organizační strukturu Úřadu služby kriminální policie a vyšetřování.

3.5. Úkoly Úřadu služby kriminální policie a vyšetřování v oblasti vzdělávání¹⁷²

Samotný Úřad služby kriminální policie a vyšetřování má na starosti spoustu náročných úkolů. V oblasti vzdělávání odpovídá zejména za:

- a) metodické vedení služby kriminální policie a vyšetřování ke zkvalitnění operativně pátrací činnosti a plnění úkolů policejních orgánů v trestním řízení,
- b) plnění úkolů v oblasti kriminalistické činnosti a vytváření speciálních podmínek pro výkon služby kriminální policie a vyšetřování,
- c) metodickou, analytickou a servisní činnost v rámci všech úrovní řízení služby kriminální policie a vyšetřování, pokud nebyla některá z těchto činností svěřena do pravomoci útvaru policie s celostátní působností,
- d) výběr, odbornou přípravu a řízení styčných důstojníků policie vysílaných ke službě v zahraničí a specialistů policie uvolněných ke službě při Generálním sekretariátu Interpolu,
- e) podílí na stanovení koncepce práce na úseku boje s trestnou činností na

¹⁷² Srov. *Rozkaz policejního prezidenta č. 214/2008*, Praha 2008, čl. 37. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky

základě materiálů ministerstva a vlády v oblasti bezpečnostní politiky, pravidelného vyhodnocování stavu kriminality a jejího předpokládaného vývoje v souvislosti se společensko-ekonomickými změnami a změnami právního řádu,

- f) podílí se na stanovování priorit v oblasti vědy a výzkumu v souvislosti s činnostmi služby kriminální policie a vyšetřování,
- g) v rámci metodické činnosti zabezpečuje poskytování přímé osobní pomoci při objasňování zvláště závažných, sériově nebo organizovaným způsobem páchaných trestných činů či jiných trestných činů hodných zvláštního zřetele, pořádání instrukčně metodických zaměstnání, kurzů a školení, vydávání interních aktů řízení, metodických pomůcek, informací, odborných stanovisek nebo publikací k ujednocení postupů a metod práce při operativně pátrací činnosti a plnění úkolů policejních orgánů v trestním řízení,
- h) na základě rozhodnutí náměstka policejního prezidenta pro službu kriminální policie a vyšetřování vykonává organizační a kontrolní činnost v rámci všech úrovní řízení služby kriminální policie a vyšetřování a koordinuje činnost útvarů přesahující jejich věcnou, funkční a místní příslušnost, zabezpečuje v potřebném rozsahu koordinaci a součinnost mezi útvary a organizačními články služby kriminální policie a vyšetřování na všech úrovních jejího řízení a spolupráci s ostatními službami a s mimoresortními orgány a organizacemi.

3.6. Kvalifikační předpoklady policistů zařazených u SKPV

Nabytím účinnosti zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů došlo dnem 1. ledna 2007 v právním řádu České republiky k zásadní změně týkající se celého komplexu požadavků na kvalifikaci příslušníků všech bezpečnostních sborů, včetně Policie České republiky. Touto zásadní změnou bylo vedle rigorózního stanovení požadavku plnění stupně vzdělání pro zastávané služební místo bez možnosti udělování výjimek, také obligatorní vyžadování plnění dalšího odborného požadavku pro každé služební místo systemizované v bezpečnostním sboru (§ 19 zákona).

Oblast kvalifikace policistů dále ovlivnily tyto nové právní instituty:

- vznik služebního poměru na dobu určitou u těch policistů, kteří k 1. lednu 2007 nesplňovali požadavek stupně vzdělání pro služební místo, na které byli k tomuto datu ustanoveni (přechodná ustanovení zákona uvedené v § 215

zákona),

- povinnost splňovat stupeň vzdělání již před ustanovením na služební místo,
- stanovení základní povinnosti příslušníka prohlubovat svoji odbornost potřebnou pro zastávané služební místo (§ 45 zákona) za současného vytvoření institutu služebního volna k získání dalšího odborného požadavku studiem ve škole nebo kursu, které nebylo příslušníkovi nařízeno služebním funkcionářem, nejdéle na dobu 10 dnů v kalendářním roce (§ 72 zákona).

Každý nový policista, který je v současné době nově přijat do služebního poměru, je ustanoven do funkce, ke které je mu přiznána tarifní platová třída. Tato tarifní třída vychází z Katalogu činností v bezpečnostních sborech stanoveném Nařízením vlády číslo 104/2005 Sb. Katalog činností vychází z § 116 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. V tomto paragrafu je v odst. 1 uvedeno, že „pro služební místo příslušníka se stanoví tarifní třída podle nejnáročnější činnosti, jejíž výkon se na služebním místě vyžaduje“. Dle ustanovení odstavce druhého stejného paragrafu pak „stanoví vláda svým nařízením katalog činností v bezpečnostních sborech zařazených do jednotlivých tarifních tříd podle jejich složitosti, odpovědnosti a namáhavosti.“ Charakteristiky vykonávané práce uvádím v příloze č. 3. Pro příslušníky Policie České republiky jsou v ust. § 7 citovaného zákona stanoveny pro jednotlivé služební hodnosti minimální stupně vzdělání, minimální doby trvání služebního poměru pro služební hodnost a tarifní třídy. Tarifních tříd je celkem jedenáct. Samotným výčtem služebních hodností se v této práci zabývat nebudu, neboť to není jejím cílem. Jen jako příklad uvádím, že pro nejnižší, tedy první tarifní třídu, je stanovena služební hodnost referent a požadovaný stupeň vzdělání je střední nebo střední s výučním listem. Pro nejvyšší, tedy jedenáctou tarifní třídu je požadován stupeň vzdělání vysokoškolské v magisterském studijním programu a přiřazená služební hodnost je vrchní státní rada. Kompletní tabulku zahrnující služební hodnosti, minimální stupně vzdělání, minimální doby trvání služebního poměru pro služební hodnost a tarifní třídy uvádím v příloze č. 4.

Policisté zařazení u Služby kriminální policie a vyšetřování jsou dle citovaného zákona ustanoveni na platových třídách 6 až 9, přičemž 6. platová třída je určena pro asistenta vyšetřovatele služby kriminální policie a vyšetřování, zařazeného na jednotlivých územních odborech (dříve okresních ředitelstvích). Tato tarifní třída je jedinou, která v rámci služby kriminální policie a vyšetřování umožňuje pracovat příslušníkům jen se středním vzděláním zakončených

maturitní zkouškou. U sedmé tarifní třídy je již třeba vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo alespoň vzdělání vyšší odborné. Pro zařazení do ostatních tarifních tříd je pak třeba vysokoškolské vzdělání bakalářského nebo magisterského studijního programu. Pro úplnost uvádím, že pro jednotlivé tarifní třídy pak jsou stanoveny charakteristiky vykonávané práce. Zákon 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů rovněž určuje minimální délku služebního poměru pro obsazení jednotlivých tarifních tříd. U služby kriminální policie a vyšetřování je tato délka stanovena v rozmezí pěti až sedmi let, podle tarifní třídy, ve které je policista zařazen.

4. KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ

S novým zákonem o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů se začalo pracovat i na nové koncepci vzdělávání. Postupně se tato koncepce doplňuje a zlepšuje, aby co nejlépe pokryla vzdělávací potřeby příslušníků Policie České republiky. Tato koncepce byla nutným důsledkem dodržení litery zákona. Dle citovaného zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů je příslušník policie ve služebním poměru k České republice (§ 1 odst. 3). Do tohoto služebního poměru může být přijat jen státní občan České republiky, který mimo jiné splňuje stupeň vzdělání stanovený pro služební místo. (§13/1d) Nejdříve je příslušník přijat do služebního poměru na dobu určitou (§10) a po uplynutí 3 let, za podmínky úspěšného vykonání služební zkoušky, je zařazen do služebního poměru na dobu neurčitou. Služební zkouška se vykonává krátce před uplynutím služebního poměru na dobu určitou a tvoří ji písemná a ústní část, případně též část praktická. Jejím účelem je ověření, zda má příslušník znalosti potřebné pro zařazení do služebního poměru na dobu neurčitou.¹⁷³ Služební zkouška, která probíhá před zkušební komisí, je podmínkou pro následné přijetí do služebního poměru na dobu neurčitou.

4.1. Základní filozofie vzdělávání policistů

Jedním z bodů, jímž se koncepce vzdělávání policistů zabývá, je určení základní filozofie vzdělávání policistů, ze které samotné vzdělávání dále vychází. Dá se shrnout do několika bodů. V první řadě musí být policejní práce vždy službou občanovi, založená na zákaznickém principu. Vzdělávání policistů vytváří novou image policisty, který musí být nejen vysoce profesionální, kvalifikovaný, motivovaný, ale i disponující vysokým etickým standardem. Dle nové filozofie musí být vzdělávání policistů založeno na kompetenčním přístupu, přičemž je každý policista osobně odpovědný za svoji odbornou připravenost k výkonu služby. Policie České republiky potom společně se systémem zajišťujícím povinné plnění kvalifikačních požadavků musí budovat i systém podporující vzdělávání policistů v širším spektru odborných znalostí.¹⁷⁴

¹⁷³ Srov. zákon č. 361/2003 sb., o služebním poměru příslušníků ozbrojených sborů, v úplném znění.

¹⁷⁴ Srov. Reforma celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky, Praha 2008, s. 11. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

4.2. Základní principy systému vzdělávání policistů

System vzdělávání policistů se řídí několika základními principy, které nová koncepce řeší. Pro účely mé práce považuji za potřebné uvést na tomto místě jejich výčet:

- rovný přístup do systému pro všechny policisty,
- obsah, formy a metody přípravy vycházejí z objektivizovaných a závazně stanovených požadavků na výkon konkrétních činností stanovených pro zastávanou funkci a ze zásad vzdělávání dospělých,
- využívání systému zjišťování požadavků policejní praxe a potřeb a požadavků zainteresovaných stran a přenos těchto požadavků do vzdělávacích programů,
- celoživotní vzdělávání obsahuje systém ověřování kvality a efektivity vzdělávacích programů (vnitřní a vnější evaluace vzdělávání),
- zavedení systému přenosu nejnovějších poznatků z výkonu policejních činností do policejních škol,
- vytvoření podmínek pro vyžadování osobní odpovědnosti policisty za připravenost k výkonu služby, včetně zavedení motivačních prvků,
- provázanost se systémem personální práce,
- vzdělávání policistů s využitím resortní školské soustavy, policejních výcvikových zařízení a subjektů, mimoresortních vzdělávacích zařízení, zahraniční spolupráce, distančního vzdělávání a informačních technologií.¹⁷⁵

4.3. Přínosy reformy vzdělávání

Vzdělávací programy se vytváří na základě *profilu absolventa*, přesně definujícího, jakými *kompetencemi* (znalostmi, dovednostmi, postoji, návyky) má být vybaven policista. Je zajištěna flexibilita a aktuálnost vzdělávacích programů, uspokojení potřeb výkonu. Zásadní důraz je kladen na integraci vzdělávání, blokovou výuku, změnu pojetí diagnostiky. Aplikace nových vzdělávacích forem a metod, zejména praktických cvičení a modelových situací. Hodnocení vzdělávacího procesu je součástí každého vzdělávacího programu.

Na základě kompetenčního přístupu a s využitím moderní taxonomie vzdělávacích cílů byl zpracován rámcový vzdělávací program pro základní odbornou přípravu policistů pořádkové, dopravní, železniční policie a pro základní odbornou přípravu policistů služby kriminální policie a vyšetřování, který

¹⁷⁵ Srov. Reforma celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky, Praha 2008, s. 12. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

je dále rozpracován do podrobných školních vzdělávacích programů. Významným přínosem nového pojetí základní odborné přípravy je úzké sepětí s praxí, integrace výuky, modelová výuka a kvalitní evaluace. Byl připraven nový systém učebních textů, jimiž jsou vybavováni studující základní odborné přípravy. Zároveň je zajištěna možnost rychlé obměny dle aktuální potřeby.¹⁷⁶

¹⁷⁶ *Reforma policejního školství* [online]. 2008 [cit. 2010-01-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.policie.cz/clanek/reforma-policejního-skolství.aspx>>.

5. IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB PŘÍSLUŠNÍKŮ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

Dle nové koncepce celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky je to právě Policejní prezidium, které identifikuje vzdělávací potřeby a formuluje přímou zakázku škole nebo školskému zařízení MV formou profilu absolventa vzdělávacího programu realizovaného podle § 5 odst. 2 školského zákona. Identifikaci vzdělávacích potřeb má provádět soustavně a průběžně.¹⁷⁷

V rámci Ministerstva vnitra je zřízen **Odbor vzdělávání a správy policejního školství**, který má na starosti celou oblast státní správy v oboru středního, vyššího odborného a vysokého policejního školství v úzké spolupráci se skupinou vzdělávání, služební přípravy a sportu Policejního prezidia České republiky. Cílová skupina je cca 44 000 policistů.

Nová koncepce vzdělávání policistů vychází z předchozího stavu. V maximální možné míře využívá stávajících subjektů a odborníků v oblasti vzdělávání policistů a v oblasti finančního zabezpečení respektuje rozpočtové možnosti a pravidla resortu. Jejím úkolem a cílem je stanovit systém vzdělávání policistů, který poskytne záruku jejich odborné kvalifikace pro výkon služby od přijetí do služebního poměru po celou dobu jeho trvání. Tento systém musí zajistit vzdělávání policistů a získávání odborné kvalifikace nezbytné jak pro výkon zastávaných funkcí, tak pro jejich kariérní růst.¹⁷⁸

Návrh systému vzdělávání policistů vytváří podmínky pro přípravu policistů pro výkonnou, spolehlivou, apolitickou a nestrannou profesionální veřejnou službu založenou na principech demokratického právního státu.¹⁷⁹

Podstatou identifikace vzdělávací potřeby je formulace takového požadavku policie na vzdělávací program, aby tento poskytoval kvalifikaci, tvořící rozdíl mezi obsahem a rozsahem již získaných znalostí, dovedností a postojů a novými požadavky (určení cílového standardu znalostí, dovedností a postojů očekávaných po úspěšném absolvování konkrétního vzdělávacího programu).

¹⁷⁷ Srov. Koncepce celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky. Praha 2008, s. 20. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

¹⁷⁸ Srov. Reforma celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky, Praha 2008, s. 3. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

¹⁷⁹ Srov. Koncepce celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky. Praha 2008, s. 3. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

Policejní prezidium pak vydalo následující doporučení při identifikaci vzdělávacích potřeb:¹⁸⁰

- zjistit příčiny a podstatu nedostatečnosti, která vzniká v důsledku neúplné nebo chybějící odborné připravenosti policistů pro plnění služebních úkolů, případně rozsah nově vzniklých potřeb
- definovat jednotlivé služební úkoly vázané na konkrétní služební místo nebo činnost tak, aby bylo dosaženo co největší podrobnosti jejich popisu
- každý úkol přetransformovat do podoby stanovení požadovaného souboru znalostí, dovedností a postojů vytvářejících způsobilost pro výkon určité činnosti
- použít k popisu formulovaných znalostí, dovedností a postojů sloveso, určující míru osvojení, zejména: orientuje se, zná, umí, má návyk apod., s případným uvedením dalších podmínek jako: bez pomůcek, s využitím příslušné literatury nebo jiné pomůcky, podle plánu apod. a kritérií výkonu, např. významnost, kvalita, rychlost, obtížnost.

Zdrojů informací, které jsou využity pro účely identifikace potřeby vzdělávání, je celá řada. Pro návrh systému celoživotního vzdělávání policistů byly významné základní statistické údaje týkající se počtů systemizovaných tabulkových míst policistů, jejich obsazenosti a plnění kvalifikačních předpokladů pro výkon jednotlivých funkcí

Základem pro stanovení charakteristik jednotlivých tarifních tříd příslušníků Policie České republiky byly požadavky, které byly stanoveny pro každou tarifní třídu Katalogem činností bezpečnostních sborů.

Jedním z dalších zdrojů pro identifikaci potřeb vzdělávání je vliv legislativních změn.

Na základě výsledků identifikace vzdělávacích potřeb byl následně vytvořen profil absolventa. Jak vyplývá z kapitoly 2.3.3. je tvorba profilu absolventa součástí plánování vzdělávání. O té se zmíním níže. Na tomto místě bych chtěl jen uvést, že tvorba profilu absolventa vycházela zejména z nového filozofického pojetí policejní práce, které bylo nastíněno v Koncepti celoživotního povinného vzdělávání příslušníků a zaměstnanců Policie České republiky a

¹⁸⁰ Srov. Příloha č. 2 k Závaznému pokynu policejního prezidenta č. 1/2003. [cit. 2010-02-16]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

resortu vnitra, schválené v roce 2001.¹⁸¹ Odbor vzdělávání a správy policejního školství, Policejního prezidia České Republiky je přesvědčen, že provedená identifikace potřeb policie splní očekávání společnosti v tom smyslu, že policista, který absolvuje nástupní přípravu bude profesionální, kvalifikovaný, motivovaný a disponující etickým standardem, který se od něj očekává a vyžaduje. Z Koncepce celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky vyplývá požadavek, aby vzdělávání bylo založeno na kompetenčním přístupu.¹⁸²

5.1. Základní požadavky na policistu sloužícího u Služby kriminální policie a vyšetřování

Dle nové koncepce musí být policista nejen kvalifikovaný a profesionální, ale disponující i vysokým etickým standardem. Získání odborné kompetence v procesu vzdělávání znamená:¹⁸³

- způsobilost k samostatné služební činnosti rozhodování,
- chování v souladu s právem a služební etikou a nekompromisní respektování lidských práv,
- zvládnutí vhodné komunikace odpovídající charakteru služebního úkolu,
- ovládání donucení a taktiky s důrazem na zajištění vlastní bezpečnosti,
- spolehlivé a hospodárné ovládání svěřených technických prostředků,
- zvládání stresově traumatických situací služebních zákroků.

¹⁸¹ Srov. Profil absolventa základní odborné přípravy. [cit. 2010-02-16]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

¹⁸² Srov. Profil absolventa základní odborné přípravy. [cit. 2010-02-16]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

¹⁸³ Srov. Reforma celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky, Praha 2008, s. 12. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

6. PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ U POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

6.1. Charakteristika systému vzdělávání

V souvislosti s reformou policie, která probíhá v souladu s legislativou a s probíhající reformou koncepce vzdělávání u policie, byl vytvořen i systém policejního vzdělávání, který má několik stupňů, několik etap. Vzdělávání policistů tak zahrnuje:¹⁸⁴

- a) kvalifikační přípravu, která obsahuje
 1. základní odbornou přípravu, (§ 19 zákona)
 2. specializační přípravu, která poskytuje kvalifikaci v režimu § 45 odst. 2 písm. b) zákona k vybraným činnostem
- b) další odbornou přípravu,
- c) přípravu na vykonání služební zkoušky.¹⁸⁵

K doplnění informací uvádím, že vzdělávání příslušníků Policie České republiky zahrnuje:

- a) vstupní vzdělávání,
- b) prohlubující vzdělávání.

Na kvalifikační přípravu navazuje další odborná příprava, která zahrnuje i systém služební přípravy, dále pak příprava na vykonání služební zkoušky a nově i systém manažerského vzdělávání.¹⁸⁶

6.2. Náplň vzdělávání

Důraz policejního vzdělávání je kladen na komunikační dovednosti, zvyšování právního vědomí, zvyšování psychické odolnosti a zkvalitňování dovedností v používání donucovacích prostředků a služební zbraně.¹⁸⁷

¹⁸⁴ Srov. NMV č. 65/2007, čl. 3. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

¹⁸⁵ Srov. §12 zákona č. 361/2003 Sb. a § 1 nařízení vlády č. 506/2004 Sb., kterým se stanoví způsob přípravy na služební zkoušku, obsah služební zkoušky, její průběh, hodnocení a ukončení.

¹⁸⁶ Srov. Reforma celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky, Praha 2008, s. 13. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

¹⁸⁷ Srov. Náplň vzdělávání [online]. 2010 [cit. 2010-02-16]. Dostupný z WWW: <http://www.mvcr.cz/clanek/system-policejního-vzdelavani.aspx>.

6.3. Cíle vzdělávání v jednotlivých oblastech

Každá forma vzdělávání musí mít stanoven cíl vzdělávání. Tyto jednotlivé cíle jsou stanoveny následovně:

6.3.1. Cíle studia k získání stupně (a oboru) vzdělání (§ 19 odst. 2 a 3 zákona)

Cílem je splnění kvalifikačního požadavku vzdělání stanoveného v § 7 zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, které poskytuje kvalifikaci pro výkon povolání. Blíže o tomto problému je pojednáno v kapitole Kvalifikační předpoklady policistů zařazených u Služby kriminální policie a vyšetřování.

6.3.2 Cíle studia k získání zaměření vzdělání (§ 19 odst. 4 zákona)

Cíli jsou odborné studium určené k doplnění odborných vědomostí a dovedností potřebných pro výkon služební činnosti nebo studium v programech celoživotního vzdělávání, vycházející z ustanovení § 60 zák. č. 111/1998 Sb. o vysokých školách, orientovaných na výkon služby.

6.3.3. Cíle studia k získání dalšího odborného požadavku (§ 19 zákona)

(jedním z kvalifikačních kursů je i základní odborná příprava)

- **v kvalifikačních kursech** je cílem poskytnout kompetence odpovídající dalšímu odbornému požadavku stanovenému pro každé služební místo podle § 19 zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Dalším odborným požadavkem se rozumí požadavek na užší vymezení odborné způsobilosti pro každé služební místo systemizované v Policii ČR. Součástí tohoto druhu vzdělávání je i jazyková příprava.
- **v základní odborné přípravě**, která je povinná pro všechny policisty bezprostředně po přijetí do služebního poměru, je cílem zajistit vybavení

nově přijatého policisty jak obecnými vědomostmi, dovednostmi, schopnostmi, postoji a hodnotami odpovídajícími universálním požadavkům na příslušníka policie bez ohledu na služební zařazení, tak odbornými kompetencemi pro výkon činností odpovídajících služebnímu místu, na které je policista ustanoven při přijetí do služebního poměru.

6.3.4. Cíle studia ve specializační přípravě, která poskytuje kvalifikaci v režimu § 45 odst. 2 písm. b) zákona k vybraným činnostem

Cílem je získání způsobilosti nezbytné pro vykonávané specifické služební činnosti, které pro služební místo přímo nevyplývají z katalogu činností v Policii ČR a vykonává je pouze ten příslušník, který je určen z rozhodnutí služebního funkcionáře podle individuálních potřeb a dispozic.

6.4. Profil absolventa

Vzhledem k rychlému rozvoji metod a forem páchaní trestné činnosti, stejně jako metod, forem a prostředků práce policie, bylo nutné přehodnotit požadavky na profil absolventa nové koncepce vzdělávání policistů. Nově vypracovaný profil absolventa vyžaduje hloubkové přehodnocení systému výuky, modernizaci metod i forem vzdělávání s důrazem na důsledné aplikování teoretických vědomostí v praktických cvičeních, modelových situacích a v samostatných pracích studentů. Vyučující využívají vědecké poznatky a moderní vyučovací metody jako je simulace, cvičení se zadáním rolí, případové studie, týmová práce apod. Zvyšující se nároky na práci policisty donutily zpracovatele podílející se na nové koncepci vzdělání vypracovat nový profil absolventa základní odborné přípravy. Nově zformulované kompetence byly rozděleny na klíčové, občanské a odborné.¹⁸⁸

Profil absolventa je zpracováván na základě vzniku a identifikace vzdělávací potřeby. Při zpracování profilu absolventa je nutno respektovat jeho strukturu doplněnou o konkrétní cílovou skupinu policistů, pro niž je profil absolventa zpracován, U vstupních požadavků na účastníka vzdělávacího programu pak doplněné o požadavky povinné i nepovinné, např. stupeň vzdělání, obor vzdělání, absolutorium vzdělávacích programů, délka praxe, fyzická

¹⁸⁸ Srov. Rámcový vzdělávací program pro základní odbornou přípravu, Praha 2005, [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

kondice, zdravotní dispozice, stupeň znalosti jazyka a splnění případných testů. Mohou se uvést i požadavky na další znalosti a dovednosti.¹⁸⁹

6.5. Kompetence absolventa

Vzdělávání a výcvik v základní odborné přípravě směřují k tomu, aby absolventi se zřetelem k potřebě výkonu povolání policisty posílili následující klíčové a občanské kompetence a vytvořili kompetence odborné. Tyto kompetence byly stanoveny následovně:

a) klíčové kompetence¹⁹⁰

- komunikativní kompetence
- personální kompetence
- sociální kompetence
- řešit samostatně běžné pracovní i mimopracovní problémy
- využívat prostředky informačních a komunikačních technologií a efektivně pracovat s informacemi

b) občanské kompetence¹⁹¹

- oblast realizace osobního potenciálu a zapojení do společnosti
- osobnostní profil

c) odborné kompetence¹⁹²

- oblast etiky policejní práce, chování k občanům
- odbornost a právní vědomí

Jednotlivé kompetence podrobněji uvádím v příloze č. 5.

¹⁸⁹ Srov. Závazný pokyn policejního prezidenta č. 1/2003. čl. 6, [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

¹⁹⁰ Srov. Rámcový vzdělávací program pro základní odbornou přípravu, Praha 2005, s. 4. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

¹⁹¹ Srov. Rámcový vzdělávací program pro základní odbornou přípravu, Praha 2005, s. 6. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

¹⁹² Srov. Rámcový vzdělávací program pro základní odbornou přípravu, Praha 2005, s. 6. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

6.6. Obsah vzdělávání, délka a forma studia

Obsah vzdělávání, délka a forma studia jsou určovány cíli, kterých má být ve vzdělávání dosaženo a musí být stanoveny tak, aby byly naplněny cíle vzdělávání definované profilem absolventa vzdělávacího programu.

Profil absolventa vzdělávacího programu závazně stanoví popis vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot, které mají být získány v konkrétním vzdělávacím programu a které jsou nezbytné pro zastávané služební místo nebo vykonávané služební činnosti a stanovení vstupních požadavků na studujícího tohoto vzdělávacího programu.

Profil absolventa je závazným dokumentem pro zpracování vzdělávacího programu. Pro policisty, u kterých ve věcech služebního poměru jedná a rozhoduje jménem státu policejní prezident, jej stanoví Policejní prezidium ČR.

Profil absolventa musí obsahovat:¹⁹³

- 1) vymezení cílové skupiny policistů, pro které bude požadovaný vzdělávací program určen,
- 2) vstupní požadavky na studujícího vzdělávacího programu,
- 3) cíle vzdělávání, které obsahují
 - a) obecnou část s uvedenou charakteristikou absolventa,
 - b) způsobilost absolventa, která obsahuje popis vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot,
- 4) podmínky a způsob ukončení a vydání dokladu o absolvování vzdělávacího programu.

Vzdělávací program je základní dokument, který vymezuje komplexním způsobem koncepci, cíle, obsah, případně i jiné parametry, podle kterých se vzdělávání policistů uskutečňuje.

6.7. Vzdělávací subjekty

6.7.1. Výkonné vzdělávací subjekty podřízené Ministerstvu vnitra

Ministerstvo vnitra spolu s Policejním prezidiem zřizuje a spravuje vzdělávací zařízení, která mají v souladu s právními předpisy a interními

¹⁹³ Srov. Reforma celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky, Praha 2008, s. 17. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

normativními akty zajišťovat profesní vzdělávání policistů. Přímo ministerstvu vnitra je pak podřízena Policejní akademie ČR.

6.7.1.1. Policejní akademie ČR

Po zrušení resortní Vysoké školy Sboru národní bezpečnosti v roce 1990 se místo ní začala postupně konstituovat nová vzdělávací instituce – Policejní akademie, která byla zřízena zákonem 232/1992 Sb. o policejních vysokých školách a o zřízení Policejní akademie. Základní ideou, na které je Policejní akademie postavena, je naprostá diskontinuita s bývalou VŠ SNB a naopak ztotožnění se s principy demokratického, právního státu. Škola pak musela vypracovat novou koncepci studia, učební osnovy a obsahovou náplň a navrhnout novou organizační strukturu školy.

V současné době je Policejní akademie podle zák. č. 111/1998 Sb. zřízena jako státní vysoká škola, organizační složka státu, která působí jako vzdělávací a vědecká instituce poskytující bakalářské, magisterské a doktorandské studium ve studijním programu „Bezpečnostně právní studia“ a vysokoškolský bakalářský a magisterský stupeň vzdělání ve studijním programu „Veřejná správa“ obor „Bezpečnostní management ve veřejné správě“ a „Bezpečnostně právní studia“. V současné době je počet studujících ve všech akreditovaných programech cca 2 300 studentů, z toho více než 1 700 policistů. Výuku zajišťuje cca 134 učitelů.¹⁹⁴

6.7.1.2. Vyšší odborné školy, střední policejní školy a školská zařízení MV

V oboru působnosti Ministerstva vnitra je v současné době zřízeno pět vyšších policejních škol. Ty jsou rozmístěny v Praze - Hrdlořezích, Brně, Jihlavě, Pardubicích, Holešově a Školské účelové zařízení MV v Praze Ruzyni. Od roku 2008 u tří z nich proběhla akreditace vzdělávacích programů v souladu se zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) jako organizační složky státu. Školy poskytují v omezené míře střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru „Bezpečnostně právní činnost“ a vyšší odborné vzdělání v oborech „Bezpečnostně právní činnost“, „Přípravné trestní řízení“ a od září roku 2008 dále v oboru „Dopravně bezpečnostní činnost“. Dále školy zajišťují základní odbornou

¹⁹⁴ *Policejní akademie ČR* [online]. 2008 [cit. 2010-02-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.policie.cz/clanek/policejni-skoly-285327.aspx> a <http://polac.cz/>>.

přípravu a specializační kurzy ke splnění dalších odborných požadavků. V omezené míře rovněž přípravu zaměstnanců Policie České republiky a Ministerstva vnitra. V posledním období pak 5 policejních škol nabízí jazykovou přípravu policistů dle standardu MŠMT, alternativně podle standardu „policejní jazykové zkoušky“ založené na modelových situacích. Celkový počet absolventů ve všech typech vzdělávacích programů škol je cca 10 000 ročně. Výuku zajišťuje více než 400 lektorů, odborníků s bohatou praxí.¹⁹⁵

6.7.2. Výkonné vzdělávací subjekty podřízené Policii ČR

6.7.2.1. Školní policejní střediska Policie ČR

V rámci Policie ČR je při krajských správách zřízeno osm školních policejních středisek, které formou tříměsíční odborné praxe zajišťují výchovně vzdělávací proces v rámci základní odborné přípravy příslušníků a současně realizují koncepční, kontrolní, metodickou a výkonnou činnost v systému služební přípravy. Reálná výuková kapacita, kterou zajišťuje téměř 140 instruktorů je cca 800 policistů. Celkový počet absolventů z těchto školních policejních středisek je cca 14 000 policistů ročně.¹⁹⁶

6.7.2.2. Instruktoři služební přípravy

U útvarů s územně vymezenou působností (bývalých okresních ředitelství PČR, dnes Územních odborech PČR) a útvarů s působností na celém území ČR realizují další odbornou přípravu policistů v místě jejich výkonu služby v souladu s aktuálními potřebami výkonu služby instruktoři služební přípravy.

6.7.2.3. Subjekty určené Policejním prezidiem

Policejní prezidium zřizuje čtyři střediska specializovaného výcviku, které zabezpečují s celostátní působností odbornou přípravu v úzce specializovaných činnostech spadajících do věcné působnosti organizačních článků Policejního prezidia. Jedná se o činnost odborů pyrotechniky, hipologie, kynologie a speciálních potápěčských činností.

¹⁹⁵ Koncepce vzdělávání managementu Policie ČR, Praha 2008. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

¹⁹⁶ Srov. Reforma celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky, Praha 2008, s. 6. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

6.7.3. Mimoresortní subjekty

6.7.3.1. Vysoké školy

Při zajišťování kvalifikačních požadavků pro pracovníky na expertní činnosti, kvalifikace pro pracovníky letecké služby, kvalifikace pro pyrotechniky PČR apod. se využívá spolupráce s civilními vysokými školami.

6.7.3.2. Neziskové organizace

Ve speciálních oblastech, např. v oblasti domácího násilí, se zajišťuje vzdělávání i prostřednictvím neziskových organizací, jako je např. Bílý kruh bezpečí.

6.7.3.3. Soukromé subjekty

Prostřednictvím soukromých specializovaných subjektů se zajišťuje mediální trénink top managementu a kvalifikační příprava pracovníků Preventivních a informačních skupin.

6.7.3.4. Česká společnost pro jakost

Prostřednictvím České společnosti pro jakost je zajišťována příprava pracovníků v oblasti podpory kvality (model EFQM, akreditace kanceláře podpory kvality Policejního prezidia).

6.8. Finanční zabezpečení

Vzdělávání příslušníků Policie České republiky je hrazeno z rozpočtu resortu vnitra. Vyšší a střední policejní školy MV a Policejní akademie ČR mají statut organizačních složek státu dle zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů. Školní policejní střediska a další vzdělávání policistů, realizované v gesci organizačních celků podřízených Policejnímu prezidiu ČR, je financováno prostřednictvím útvarů ekonomického zabezpečení Policie ČR. Vzdělávací aktivity a projekty organizované ve spolupráci se zahraničními partnery jsou finančně podporovány ze zahraničí.

7. REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ

Do této kapitoly jsem zařadil již konkrétní vzdělávací aktivity, které se v rámci policejního vzdělávání uskutečňují. Zejména se jedná o základní odbornou přípravu, další odbornou přípravu a specializační přípravu.

7.1. Základní odborná příprava

Jelikož jsem zmínil podmínku, že ke službě kriminální policie a vyšetřování smí být přijat policista, jehož délka služebního poměru je nejméně 5 let, musel před tím nutně absolvovat základní odbornou přípravu a vykonat služební zkoušku. Bez splnění těchto podmínek by policista nebyl přijat do služebního poměru na dobu neurčitou.

Základní odbornou přípravu absolvuje bezprostředně po přijetí do služebního poměru každý nově přijatý policista. Nedílnou součástí základní odborné přípravy je řízená odborná praxe, pokud je uvedena ve vzdělávacím programu. Řízená odborná praxe se realizuje dle dané specializace ve školních policejních střediscích, na odborných útvarech policie a na dalších místech určených odborem vzdělávání a správy policejního školství ministerstva nebo odborem personální práce a vzdělávání Policejního prezidia České republiky (dále jen „policejní prezidium“).¹⁹⁷

Základní odborná příprava naplňuje další odborný požadavek a poskytuje policistům zaměření vzdělání v oboru bezpečnostně-právní činnosti formou odborného vzdělávání v policejních školách MV ve smyslu zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění novel, pro vybraná služební místa.

7.1.1. Délka studia

V současné době je stanovena délka studia základní odborné přípravy celkem na osm měsíců, přičemž je toto studium rozděleno do třech částí. První část v trvání jednoho měsíce je věnována první části odborné praxi, která je realizovaná ve školním policejním středisku příslušného krajského ředitelství policie. Druhá, šestiměsíční část, je částí školní, která je již realizovaná ve vyšších a středních policejních školách Ministerstva vnitra. Druhá část odborné

¹⁹⁷ Srov. NMV č. 65/2007. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

praxe je opětovně realizována ve školním policejním středisku příslušného krajského ředitelství policie a tato část má dva měsíce.¹⁹⁸

Dřívější koncepce vzdělávání procházela postupným vývojem ovlivněným momentální potřebou a požadavkem na počet vyškolených policistů s ohledem na vývoj bezpečnostní situace. Tak se také postupně zkracovala délka základní odborné přípravy z původních osmnácti měsíců, na pozdějších patnáct, respektive dvanáct měsíců, až do dnešního stavu.

V případě postupu absolventa základní odborné přípravy na služební místo, pro které je stanovena služební hodnost inspektor, tj. v 5. tarifní třídě, bude muset policista vždy absolvovat navazující specializační kurz k získání potřebných vědomostí a dovedností.

7.1.2. Členění výuky v základní odborné přípravě

Výuka se člení do dvou tematických vzdělávacích okruhů:

- Tematický vzdělávací okruh I. – Základy policejní činnosti.
- Tematický vzdělávací okruh II. – Postup policistů při provádění služebních úkonů, zákroků a činností.

7.2. Základní odborná příprava u Služby kriminální policie a vyšetřování

V rámci nové vzdělávací koncepce byla v souladu s novým zákonem zřízena základní odborná příprava pro policisty zařazené u SKPV. Tato základní odborná příprava je určena pro policisty s dosaženým vyšším odborným nebo vysokoškolským vzděláním bez ohledu na zaměření studia, kteří jsou při přijetí do služebního poměru ustanoveni na služební místo v rámci služby kriminální policie a vyšetřování. Tato základní odborná příprava probíhá ve stejném časovém a místním rozložení, s tím rozdílem, že školní část realizovaná ve Vyšší policejní škole MV v Pardubicích probíhá v délce 12 týdnů.

Absolvování této základní odborné přípravy umožňuje policistovi „akcelerovaný postup“ dle ustanovení § 22 odst. 3 zákona, policista nemusí absolvovat další specializační kurz pro 5. tarifní třídu, jako je tomu u služebního místa, pro které je stanoven další odborný požadavek nebo jiný zvláštní požadavek, který je nutno splnit absolvováním konkrétního specializačního kurzu.

¹⁹⁸ Srov. Rámcový vzdělávací program pro základní odbornou přípravu, Praha 2005, [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

7.3. Další odborná příprava

Cílem další odborné přípravy je soustavně udržovat a prohlubovat kvalifikaci získanou pro výkon zastávaného služebního místa. V systému další odborné přípravy je dominantním prvkem služební příprava, která je realizována služebními funkcionáři jako součást výkonu služby, mimo působnost policejních škol. Jejím cílem je v průběhu celé doby trvání služebního poměru udržovat, prohlubovat a inovovat odbornou připravenost policistů k plnění služebních úkolů.¹⁹⁹

Do obsahu další odborné přípravy jsou zahrnuty zejména tyto oblasti:

- všeobecná další odborná příprava – ta je určena především k upevnování, rozšiřování a prohlubování kompetencí policistů, potřebných pro plnění služebních úkolů vyplývajících obecně ze služebního poměru policisty, bez ohledu na služební zařazení,
- služební tělesná, střelecká a taktická příprava – ta je zaměřena na získání a rozvíjení znalostí, praktických dovedností a pohybových schopností potřebných pro výkon služby (zejména příprava k použití služební zbraně, příprava k používání donucovacích prostředků, včetně taktiky služebních zákroků s použitím donucovacích prostředků a zbraně), v souladu s platnou právní úpravou,
- další odborná příprava ve vztahu ke služebnímu místu – je zaměřena na upevnování, rozšiřování a prohlubování kompetencí v souladu s náplní služební činnosti, rozsahem oprávnění a povinnostmi policisty, vyplývajícími z konkrétního služebního místa,
- další odborná příprava ve vztahu k případům – která je zaměřena na typizované případy budoucího nasazení, využívající vyhodnocení získaných zkušeností a poznatků z předchozích případů.

Další odborná příprava je určena všem policistům a je diferencována obsahově podle rozsahu oprávnění a povinností policisty vyplývajících obecně ze služebního poměru příslušníka bezpečnostního sboru, profilových činností jednotlivých služeb Policie České republiky nebo rozsahu oprávnění a povinností policisty, vyplývajících z konkrétních služebních činností. Další rozdělení je např. podle toho, je-li plánovaná a realizovaná centrálně nebo decentralizovaně, zda se jedná o přípravu školní či mimoškolní, případně podle forem a metod realizace

¹⁹⁹ Srov. Reforma celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky, Praha 2008, s. 14. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

(školení, kursy, odborné stáže, semináře, instrukčně metodická zaměstnání, výcvik, studijní pobyty, samostudium).²⁰⁰

Integrovaný systém přípravy policistů ve výkonu služby je zaměřený na jednání policistů během typických situací v běžném výkonu služby (oblast „použití síly“). Cílem tohoto návrhu je vytvořit ucelený, pružný a efektivní systém výcviku policistů, orientovaný na jednání policistů a zaměřený zejména na integraci dílčích policejních znalostí a dovedností ke zvládnutí typických situací ve výkonu policejní služby. Důraz je kladen na komunikaci a jednání policistů s občany, schopnost deeskalace konfliktu v rizikové situaci a zajištění bezpečnosti občanů, bezpečnosti vlastní a spolupracujících policistů. Integrovaný výcvik policistů je určen zejména policistům v přímém výkonu služby, kteří vstupují do kontaktu s občany (především policisté služby pořádkové, dopravní a kriminální policie). Integrovaný výcvik zohledňuje požadavky výkonu policejní služby z hlediska aktuálních potřeb a vytváří podmínky pro aplikaci hlavních zásad policejní práce uplatňované v zemích EU do výcviku a posléze i výkonu služby policistů.²⁰¹

Po nástupu policisty do Služby kriminální policie a vyšetřování je příslušník dále již vzděláván jen cíleně v rámci této služby tak, aby si zvýšil svoji kvalifikaci. Zákon je pojat tak, aby k této službě nastoupil již plně vyškolený policista s několikaletou praxí. Při následném vzdělávání by se z něj měl stát specialista s případným zaměřením na konkrétní problematiku.

7.4. Specializační příprava a její formy

Jako formy vzdělávání u Služby kriminální policie, které jsou součástí specializační přípravy, se v současné době ustálily:

7.4.1. Instrukčně–metodická zaměstnání

Jedná se o školení policistů, zpravidla vícedenní. Toto školení probíhá v rámci jak jednotlivých územních celků, tak i dle problematik, na které je zaměřeno, např. na počítačovou kriminalitu, kriminalitu životního prostředí, praní špinavých peněz apod. Na těchto školeních se podílí interní specialisté i externí

²⁰⁰ Srov. Reforma celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky, Praha 2008, s. 14. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

²⁰¹ Srov. Reforma celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky, Praha 2008, s. 15. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

přednášející. Školení probíhá většinou ve formě přednášek.

7.4.2. Specializační kurzy

Jsou určeny primárně pro policisty, kteří jsou zařazeni na služebních místech, které vyžadují zvláštní profesní vědomosti, dovednosti a návyky. Tyto specializační kurzy připravují policisty na výkon funkcí ve speciálních službách, jako je právě služba kriminální policie a vyšetřování nebo na výkon řídicích funkcí. Svým obsahem navazují na základní odbornou přípravu a vytvářejí odborné dovednosti policistů v dané specializaci s využitím zkušeností z jejich předchozí policejní praxe. Učební osnovy specializovaného studia pro policisty zařazené na útvarech SKPV, obsahují důležité pasáže z operativně pátrací činnosti, kriminalistiky, práva, psychologie a dalších odborných předmětů. Cílem je osvojení potřebných znalostí, dovedností a návyků v oblasti operativně pátrací činnosti a v trestním řízení.

7.4.3. Inovační kurzy

Jejich úkolem je obnovit, aktualizovat nebo rozšířit vědomosti a praktické dovednosti policistů v oblastech bezprostředně souvisejících s jejich pracovními činnostmi. Svým obsahem i formou sem patří i služební příprava.

7.4.4. Jazykové kurzy

Jejich cílem je vybavit pracovníky policie jazykovými schopnostmi tak, aby jimi nabyté jazykové znalosti pomohly při výkonu jejich povolání. Jazykové vzdělávání je částečně již součástí studia základní odborné přípravy. Důraz je kladen zejména na mluvený jazyk potřebný pro výkon policejní služby. Časová dotace studia však nedovoluje získat hlubší úroveň potřebných znalostí. Mimo základní odbornou přípravu jsou dále pořádány jazykové kurzy na většině vyšších policejních škol. Absolventi těchto kurzů mají různou úroveň řečových dovedností, rozdělenou do stupňů 1 až 4. Podle stupňů je rozdílná i délka kurzů. Jazykové kurzy jsou pořádány v jazyce anglickém, francouzském, italském, německém a španělském.

7.4.5. Kontrolně–metodická činnost

Policisté zařazení na vyšších útvarech provádí kontrolní a metodickou činnost policistů z nižších útvarů. Kontrolní a metodická činnost probíhá jednak v

pravidelných periodických intervalech, jednak podle potřeby, např. v závislosti na nových formách a metodách páchaní trestné činnosti. Zjištěné nedostatky napomáhají ke zkvalitnění činnosti a rozvíjí dále znalosti policistů zařazených na nižších organizačních článcích.

7.4.6. eSIAŘ

Jedná se o zkratku Sbírký interních aktů řízení, které jsou interním systémem poskytovány všem policistům v elektronické podobě. Každý policista se tak může, a v podstatě i musí, samostatnou formou seznamovat se všemi nařízeními a rozkazy, které se svým obsahem vážou k jejich službě.

Systém eSIAŘ umožňuje elektronicky publikovat dokumenty, to znamená, že jde o publikační prostředek, který umožňuje vedoucím pracovníkům různého stupně řízení publikovat dokumenty v elektronické knihovně – a následně tyto dokumenty řádně spravovat. Spravováním se rozumí zejména novelizování a rušení, zveřejňování platných znění a komentářů, informací o provázanosti s jinými dokumenty, apod. Všechny založené publikační prostředky jsou aplikací eSIAŘ soustředěny na jednom místě, které potom funguje jako jednotná elektronická knihovna dokumentů.

Systém eSIAŘ umožňuje přidělování dokumentů k seznámení se s dokumentem. Prostřednictvím eSIAŘe lze také konkrétní dokumenty přidělovat konkrétním policistům a pracovníkům, resp. služebním/pracovním místům v organizační struktuře daného celku, přičemž aplikace eSIAŘ dokument přidělí policistovi či pracovníkovi k seznámení.

7.4.7. Samostudium

Každý policista musí v rámci zvyšování své odbornosti věnovat náležitou pozornost samostudiu, aby kontinuálně prohluboval svoji odbornost a udržoval svoji fyzickou zdatnost, potřebnou pro zastávané služební místo.

7.4.8. Zahraniční studijní pobyty

V rámci nové koncepce vzdělávání u policie je určitý díl věnován také zahraniční spolupráci. Obsah zahraniční spolupráce je zaměřen jak na systémová řešení v oblasti celoživotního vzdělávání policistů, tak na rizika vyplývající z analýz bezpečnostní situace v ČR, problematiky mezinárodního zločinu a bezpečnostní problematiky, spojené s členstvím ČR v EU a vstupem do

schengenského prostoru. Zahraniční aktivity probíhají formou seminářů, školení, konzultací, studijních pobytů, speciálních výcviků apod. Tyto aktivity jsou realizovány na více úrovních – OVSPŠ MV, Policejní prezidium, VPŠ a SPŠ MV, PA ČR v Praze.

Mezinárodní policejní spolupráce probíhá na bilaterální i multilaterální úrovni. V rámci multilaterální spolupráce se jedná o orgány CEPOL (European Police College) a MEPA (Mittleuropäische Polizeiakademie).²⁰²

Vedle multilaterální spolupráce se Policie České republiky postupně zapojila na základě smluvních ujednání do několika bilaterálních aktivit. Z nejvýznačnějších vybírám spolupráci se SRN, Norskem, USA, Holandskem, Kanadou, Velkou Británií a Francií.²⁰³

²⁰² Srov. *Multilaterální spolupráce* [online]. 2008 [cit. 2010-02-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.policie.cz/clanek/mezinarodni-spoluprace-v-policejnim-vzdelavani-36.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>>.

²⁰³ Srov. *Reforma celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky*, Praha 2008, s. 9. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

8. FÁZE EVALUACE

Jak jsem zmínil v kapitole Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu, již v průběhu fáze realizace vzdělávání a po jejím ukončení by měla probíhat jeho evaluace.

Dle reformní koncepce celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky by mělo Policejní prezidium na základě vnější evaluace, v souladu s výsledky vzdělávání se závaznými postupy ve služebních činnostech, realizované na výkonných útvarech Policie ČR, poskytovat školám a školským zařízením Ministerstva vnitra zpětnou vazbu o účinnosti jednotlivých vzdělávacích programů.²⁰⁴

Policejní prezidium bylo zaúkolováno navrhnout systém vnější evaluace výsledků vzdělávání, jehož respondenty jsou policisté ve výkonu služby, služební funkcionáři a občanská veřejnost. Systém vnitřní evaluace, jehož respondenty jsou účastníci vzdělávání, by měly navrhnout policejní školy. Ty by pak měly také následně realizovat navržený systém vnitřní evaluace vzdělávání včetně okamžitého přijímání odpovídajících korekcí vzdělávání.

Tento úkol se však dosud nepodařilo realizovat. Tato poslední fáze cyklu vzdělávání není v systému policejního vzdělávání uskutečňována vůbec nebo jen částečně a velmi nahodile. V rozporu s prvotní proklamací nebyly dosud zpracovány interní předpisy, natož aby byl systém uveden vůbec v život a aby byl dostatečně efektivní.

Pro dokreslení situace bych chtěl v souvislosti s uvedeným stavem v oblasti chybějící evaluace uvést, že například v rámci pravidelných instrukčně metodických zaměstnání, se neustále opakují stejná školená témata. Některá témata jsou svým obsahem zastaralá a neaktuální, některá se vůbec netýkají práce Služby kriminální policie a vyšetřování či jen velmi vzdáleně a jsou to spíše zbytečnosti pro vyplnění programu. Mnohdy se zaměřují jen na přečtení novel jednotlivých zákonů, úplně pomíjí výklad jednotlivých norem a stanovisek, upozornění na nedostatky apod. V rámci instrukčně metodického zaměstnání se neprovádí žádná evaluace, na jejímž základě by příště mohla být do programu zahrnuta některá aktuální a žádaná témata, která by odrážela skutečné problémy řešené v souladu s praxí.

²⁰⁴ Srov. Koncepce celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky. Praha 2008, s. 24. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

9. NÁVRH EVALUACE V PODMÍNKÁCH POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

V kapitole Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu jsem popsal Kirkpatrickův model hodnocení, který bych použil pro hodnocení vzdělávání pracovníků služby kriminální policie a vyšetřování. Ten umožňuje hodnocení jejich vzdělávání popsat a navrhnout následovně:

1. Reakce – má-li se v této úrovni zkoumat, jak účastníci reagují na vzdělávání a hledat odpověď na otázku „líbilo se jim to?“, pak je nutno říci, že v minulosti toto hodnocení neprobíhalo vůbec a pravidelně není uskutečňováno ani v současnosti. Tuto část by měla provádět školská policejní zařízení, jelikož jsou to zejména právě ony, kdo realizuje vzdělávací akce. I když vypovídací hodnota může být diskutabilní a závisí na způsobu jeho provádění, přesto poskytuje realizátorům důležitou a potřebnou zpětnou vazbu.

Tato forma evaluace by měla být samozřejmostí u všech vzdělávacích programů, tedy od Základní odborné přípravy počínaje, přes kurzy další služební přípravy až po všechny formy specializační přípravy. Hodnocením na úrovni reakce se nezjišťuje, čemu se účastníci skutečně naučili, ale jejich postoje k učení, co si myslí o užitečnosti vzdělávací akce, o lektorech, co by z programu vypustili nebo naopak do něj zařadili. Toto hodnocení tak může následně ovlivnit průběh samotné vzdělávací akce, včetně následných běhů příslušného vzdělávacího programu, dokonce toto ovlivnění je žádoucí.

2. Učení – jak bylo řečeno, na této úrovni měříme efektivitu procesu učení při přenosu znalostí a dovedností na účastníka. Jde o zjištění, čemu se účastníci v důsledku vzdělávání naučili, k jakým změnám došlo v jejich postojích.²⁰⁵ Pokud však máme účinně tuto efektivitu měřit a výsledky mají být relevantní, měl by se před zahájením jednotlivých akcí nejdříve provádět pretest, za účelem zjištění vstupních znalostí a dovedností účastníka. Jelikož tento pretest prováděn není, nemůžeme na tomto stupni účinnost a efektivitu vzdělávání hodnotit.

Z tohoto důvodu je nezbytné o zavedení vstupního testu uvažovat. Těžko můžeme očekávat od nově nastoupivších policistů nějakou úroveň znalostí právních norem nebo forem a metod policejní práce, ale jistou právní povědomost a představu o činnosti policie by mít měly. Přesto však nejsou pravděpodobně nositeli takových znalostí a dovedností, které by pretest mohl a měl měřit. O provádění pretestů by se jednalo u vzdělávání na úrovni další

²⁰⁵ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada, 2007, s. 123.

odborné přípravy, specializačních a inovačních kurzů. Účastníci těchto forem vzdělávání již přicházejí do kurzů s určitými znalostmi a dovednostmi plynoucími i z jejich praxe a je proto možné zhodnotit úroveň těchto znalostí a dovedností při zahájení a ukončení vzdělávacího programu. Příslušné pretesty budou pro každou vzdělávací akci vytvářeny “na míru” dle jejího zaměření tak, aby byly schopné zhodnotit úroveň vstupních znalostí a dovedností účastníků vzdělávací akce. Po skončení každé akce je nutno vykonat závěrečnou zkoušku, posttest, který by ukázal přínos vzdělávací akce a jeho kvalitu. Pretest i posttest bude prováděn formou písemného testu, u déle trvajících vzdělávacích programů je možno, vedle písemné formy, provádět i ústní zkoušku. Pretest i posttest bude zpracován již ve fázi plánování vzdělávací akce a bude odrážet zaměření příslušného vzdělávacího programu.

3. Chování – jak bylo uvedeno, tato úroveň hodnotí, do jaké míry se po návratu účastníků vzdělávání na pracoviště změnilo jejich chování a zda dochází k uplatňování získaných znalostí, dovedností a postojů při výkonu povolání. Z metod se uplatní např. pozorování, rozhovor, analýza písemných podkladů, hodnocení výkonu.

V rámci pravidelného ročního hodnocení pracovníků hodnotí nadřízený i úroveň odbornosti policisty a jeho profesních znalostí a schopností, kdy se hodnotí zejména posouzení odbornosti, kvality plnění služebních povinností a úrovně teoretických znalostí, včetně jejich aplikace při výkonu služby.²⁰⁶ Součástí hodnocení pracovníka na úrovni odbornosti je i hodnocení jeho chování, za jehož součást lze vyhodnocení vzdělávací akce na této úrovni považovat. Při hodnocení je však třeba vzít v úvahu další využitelnost získaných znalostí a dovedností pro pracovníka, které poskytují vzdělávací akce.

Jako součást pravidelného služebního hodnocení pracovníků bude příslušný vedoucí provádět i hodnocení změn, ke kterým došlo u pracovníka, který absolvoval příslušný vzdělávací program. Pro toto hodnocení je však nezbytné, aby nadřízený pracovník pozorně sledoval využití jeho znalostí a dovedností před a po ukončení vzdělávacího programu. Odborné vzdělávání v rámci služby kriminální policie a vyšetřování odráží konkrétní požadavky, které jsou přenášeny z praxe. Získávané znalosti jsou povětšinou teoretické, ale dle potřeb a možností se může jednat i o výuku dovedností. Při přenosu získaných teoretických znalostí do praxe se předpokládá individuální schopnost jednotlivých

²⁰⁶ Srov. ZPPP č. 79/2009, k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky. [cit. 2010-02-25]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

policistů. Přímý nadřízený dotyčného absolventa vzdělávacího kurzu by měl mít schopnost přínos vzdělávacího programu identifikovat.

Vzhledem ke skutečnosti, že hodnocení podřízených zaměstnanců patří mezi jeden ze základních pracovních úkolů vedoucích pracovníků Policie České republiky, mělo by být rozšířeno o hodnocení dopadů vzdělávacích a rozvojových akcí na znalosti, dovednosti a postoje a také jejich dopady na výkonnost účastníků, tedy jak daný pracovník použil znalosti a dovednosti získané v příslušném vzdělávacím programu na pracovišti. Hodnocení přínosu vzdělávacího programu lze provádět neúčinněji u specializačních a inovačních kurzů a u dalšího profesního vzdělávání. To z výše uvedeného důvodu, že policisté, nově přijatí do služebního poměru, nemají s policejní prací žádné zkušenosti.

4. Výsledky – Policie České republiky je represivní složkou státní správy. Sama o sobě nevytváří zisk, je organizací rozpočtovou a tudíž hodnocení úrovně výsledků z hlediska efektivity přínosu vzdělávání v ekonomických ukazatelích je velmi obtížné. Proto se v poslední době projevuje snaha o vytváření „Community policing“, kdy by měl být kladen důraz na obraz Policie České republiky v očích veřejnosti a její spokojenosti s ní. Mimo jiné aktivity například ve formě práce Preventivní informační skupiny, která má na starosti např. organizování osvětových akcí pro děti, důchodce apod., by měl být utvářen systém získávání podnětů na činnost policie od široké veřejnosti s cílem jejich zapracování i do systému vzdělávání. Výsledkem by v tomto případě mohlo být také sledování rozvíjení klíčových kompetencí, sledování image Policie České republiky, sledování úspěšnosti absolventů vzdělávacích akcí a v neposlední řadě provádění analýzy produktů školských zařízení s cílem rozšířit nabídku potencionálních produktů školy.

Závěrem této kapitoly se dá říci, že vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu u Policie České republiky je zanedbáváno, ač v reformní koncepci na něj bylo správně pamatováno. Pokud se vyhodnocování provádí, pak se jedná vesměs o nahodilé a dílčí pokusy v rámci jednotlivých kurzů a školení, které se dále centrálně nevyhodnocují a působí to dojmem, „že se to dělá jen proto, že se to dělat musí“. Situace v organizaci jako je Policie České republiky je o to obtížnější, že se skládá z celé řady, mnohdy úzce specializovaných činností, které musí sledovat nejnovější trendy jak v oblasti vědy a výzkumu, tak např. v oblasti legislativních změn. Proto se v poslední době pracuje spíše metodou „pokusu a omylu“. Systémová evaluace je obtížná také

z toho důvodu, že Policie České republiky zaměstnává desetitisíce policistů, pro které pořádá spoustu kurzů a školení.

Pro vytvoření účinného vzdělávacího systému je však nezbytné se zabývat touto poslední fází cyklu vzdělávání a věnovat jí náležitou pozornost. Nedostatky zjištěné správně provedenou evaluací, která má úzký vztah k první fázi cyklu systematického vzdělávání, mohou pomoci při následné identifikaci vzdělávacích potřeb, kterou se příslušným vzdělávacím programem nepodařilo odstranit.

Závěr

Záměrem mé diplomové práce bylo analyzovat současný stav vzdělávání ve státní organizaci se specifickými požadavky na stupeň vzdělání a nároky, spojené s jednotlivými pracovními pozicemi včetně odbornosti.

Práce poskytuje ve svém úvodu terminologické ukotvení a zabývá se řadou důležitých pojmů, jako je výchova a vzdělávání, učení a vyučování. Dále se zabývá celoživotním vzděláváním, celoživotním učením a vzděláváním dospělých.

Ve druhé kapitole nabízí práce teoretické zpracování profesního vzdělávání. Rovněž se zabývá čtyřmi fázemi cyklu vzdělávání. Zpracovává problematiku identifikace vzdělávacích potřeb, fázi plánování vzdělávání okořeněnou jednotlivými formami vzdělávání, uvádí možnost výběru příslušných metod vzdělávání na pracovišti i mimo něj, zabývá se jejich použitelností a účinností. V jednotlivých metodách práce naznačuje výhody a nevýhody, nezapomíná ani na motivaci a kompetence.

V další části se práce zabývá novou koncepcí vzdělávání konkrétní státní organizace, Policie České republiky, uvádí do praxe fáze vzdělávacího cyklu. V závěru je identifikován zásadní nedostatek systému vzdělávání Policie České republiky a to nerealizování čtvrté fáze, tedy vyhodnocování výsledků vzdělávání. Poslední kapitola pak obsahuje návrhy k odstranění identifikovaných nedostatků, tedy návrh evaluace a tím ucelení cyklu systematického vzdělávání pracovníků Služby kriminální policie a vyšetřování.

Vývoj, k němuž došlo ve druhé polovině 20. století, vedl k radikálním společenským a ekonomickým změnám. Aby evropské země dokázaly rychle reagovat na nároky, jež na ně toto nové uspořádání světa klade, a zároveň si zajistily a zlepšily svůj sociální a ekonomický standard, začaly prosazovat myšlenku, že znalosti jsou tím nejcennějším zdrojem ekonomického růstu. Intenzivnější vytváření, distribuce a uplatňování všech forem znalostí pomáhají dosáhnout ekonomické a kulturní prosperity. Znalosti jsou rovněž hnací silou osobního a profesního rozvoje. Pokud si lidé osvojují vědomosti a dovednosti a přetvářejí je ve způsobilosti, kterých mohou účelně využít, nejenže tím stimulují ekonomický a technický pokrok, ale jejich činnost jim přináší i značné osobní uspokojení a blahobyt.

Toto zvyšování kvalifikace pracovní síly se považuje za neohraničený proces, který začíná získáním solidního základního vzdělání a pokračuje formou

celoživotního učení. Díky rostoucímu tempu technického pokroku jsou však znalosti z jednotlivých oborů brzy překonané.

Profesní vzdělávání se však netýká jen komerčních organizací. Význam firemního vzdělávání, spolu s požadavky na modernizaci a růst efektivity jednotlivých složek roste i v prostředí státní správy a samosprávy. Jednou z těchto složek státní správy je právě i Policie České republiky, která je pověřena výkonem poměrně širokého množství kompetencí. Také pro ni je neustálé zvyšování vzdělanostní úrovně jejich pracovníků důležité, a to nejen proto, aby uspěla v neustávajícím boji s kriminalitou, ale aby mohla účinněji „pomáhat a chránit“ a být tak skutečnou službou občanovi. K tomu všemu má tato práce přispět.

SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENŮ:

1. Ambrožová, M. Technologie vzdělávání dospělých. Pořadí vydání neuvedeno, Olomouc: Univerzita Palackého, 2008, ISBN neuvedeno.
2. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd., Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
3. Barták, J. Profesionální vzdělávání dospělých. 1. vyd., Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, ISBN 978-80-86723-34-1.
4. Bartoňková, H., Šimek, D. Andragogika. 1. vyd., Olomouc: Univerzita Palackého, 2002, ISBN 80-244-0394-3.
5. Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. 1. vyd., Olomouc: Univerzita Palackého, 2007, ISBN 978-80-244-1859-9.
6. Bartoňková, H. Teorie celoživotního vzdělávání. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, ISBN neuvedeno.
7. Bočková, V., Nováková, M., Řehák, M. Nárys didaktiky dospělých. 2.vyd., Olomouc: Univerzita Palackého, 1991, ISBN 80-7067-035-5.
8. Bočková, V. Vzdělávání – průvodní jev života. 1. vyd., Olomouc: Univerzita Palackého, 2002, ISBN 80-244-0441-9.
9. Hroník, F. Poznejte své zaměstnance – vše o assessment centre. 1. vyd., Brno: ERA, 2002, ISBN 80-865-1720-9.
10. Kasíková, H. Pedagogika pro učitele. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1734-0.
11. Kol. autorů. Lidské zdroje v České republice, NVF a Ústav pro informace ve vzdělávání. Praha: Tauris, 1999, ISBN neuvedeno.
12. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 2. vyd., Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-85943-51-4.
13. Kulič, V. Psychologie řízeného učení. 1. vyd., Praha: Academia, 1992, ISBN 80-200-0447-5.
14. Mužík, J. Andragogická didaktika. 1. vyd., Praha: CODEX Bohemia, 1998, ISBN 80-859-6352-3.
15. Mužík, J., Palán, Z. Vzdělávací program jako základní kategorie dalšího profesního vzdělávání. Pořadí vydání neuvedeno, 2008, ISBN neuvedeno.
16. Palán, Z. Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd., Praha: Academia, 2002, ISBN 80-200-0950-7.

17. Petřková, A. Psychologie učení a vzdělávání dospělých. 1. vyd., Olomouc: Univerzita Palackého, 2006, ISBN 80-85783-63-0.
18. Prášilová, M. Tvorba vzdělávacího programu. 1. vyd., Praha: Triton, 2006, ISBN 80-7254-712-7.
19. Prokopenko, J., Kubr, M. Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-250-6.
20. Provazník, V. Skupinové tvořivé myšlení – brainstorming. Ústí nad Labem, 1986, ISBN neuvedeno.
21. Ptáčková, L. Úvod do andragogiky. 1. vyd., České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2005, ISBN 80-7040-817-0.
22. Rabušicová, M., Rabušic, L. Učíme se po celý život?. 1. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2008, ISBN 978-80-210-4779-2.
23. Veteška, J., Tureckiová, M. Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1. vyd., Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, ISBN 978-80-86723-54-9.
24. Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1904-7.
25. Všečetka, J. Kompetence ve vzdělávání. Pořadí vydání neuvedeno, Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 80-247-1770-0.
26. Whitmore, J. Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. 2. vyd., Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-726-1101-1.
27. Zák. č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v platném znění.

Internetové zdroje:

- <http://www.policie.cz/>
- <http://www.mvcr.cz/>

Interní materiály Policie České republiky:

- Rozkaz policejního prezidenta č. 214/2008, Praha 2008.
- Reforma celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky, Praha 2008.
- Koncepce celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky, Praha 2008.
- Závazný pokyn policejního prezidenta č. 1/2003 vč. příloh.
- Profil absolventa základní odborné přípravy.

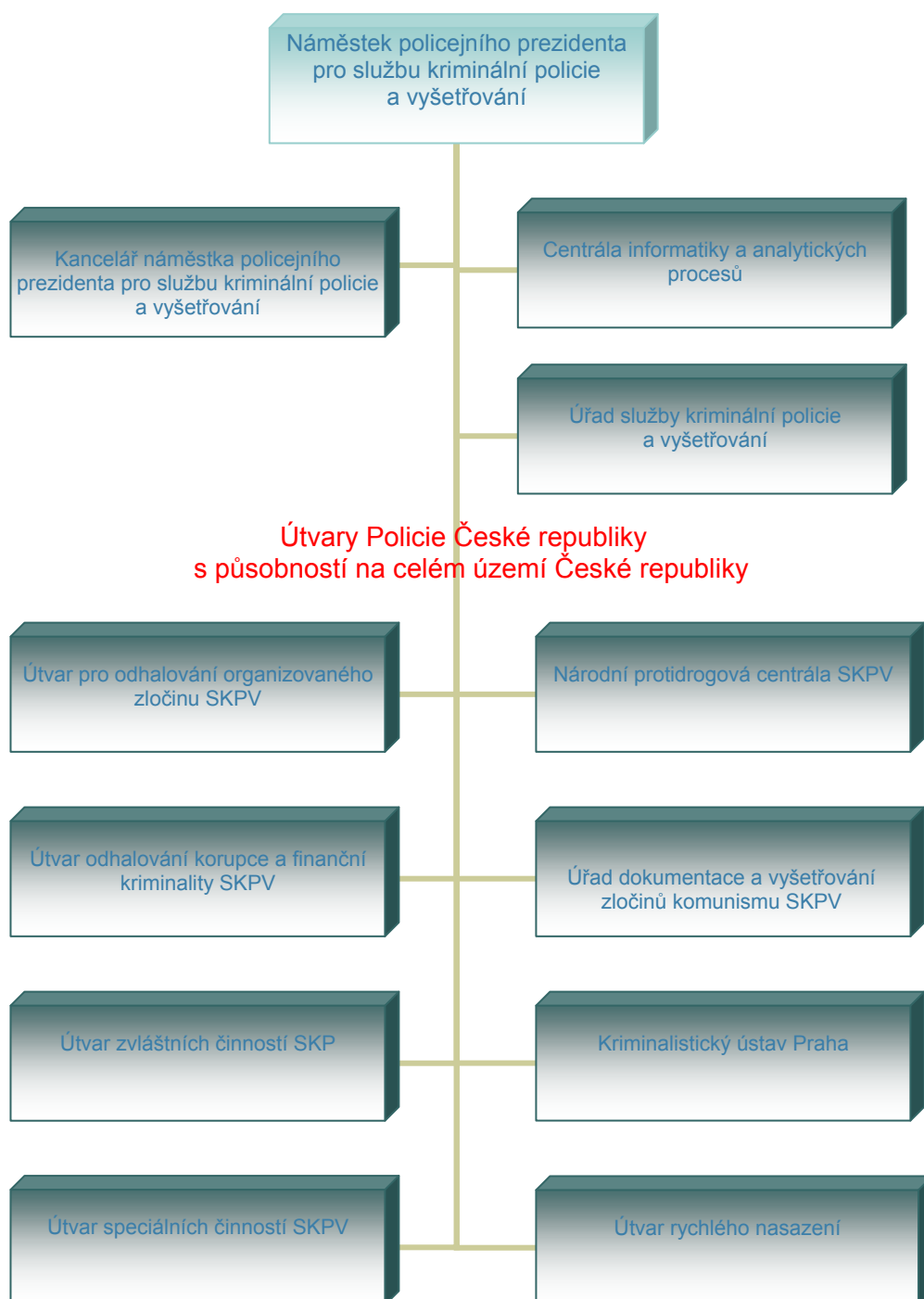
- Nařízení ministra vnitra č. 65/2007, o vzdělávání příslušníků Policie České republiky a zaměstnanců v pracovním poměru k České republice se zařazením v Policii České republiky nebo v Ministerstvu vnitra v policejních školách a školských zařízeních Ministerstva vnitra.
- Nařízení vlády č. 506/2004 Sb., kterým se stanoví způsob přípravy na služební zkoušku, obsah služební zkoušky, její průběh, hodnocení a ukončení.
- Rámcový vzdělávací program pro základní odbornou přípravu, Praha 2005.
- Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009, k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky.

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1 Organizační struktura Náměstka policejního prezidenta pro službu kriminální policie a vyšetřování
Počet listů 1
- Příloha č. 2 Organizační struktura Úřadu služby kriminální policie a vyšetřování
Počet listů 1
- Příloha č. 3 Charakteristiky vykonávané práce příslušníků Policie České republiky
Počet listů 8
- Příloha č. 4 Tabulka o požadavku na dosažené vzdělání
Počet listů 1
- Příloha č. 5 Kompetence absolventa Základní odborné přípravy
Počet listů 5

Příloha č. 1

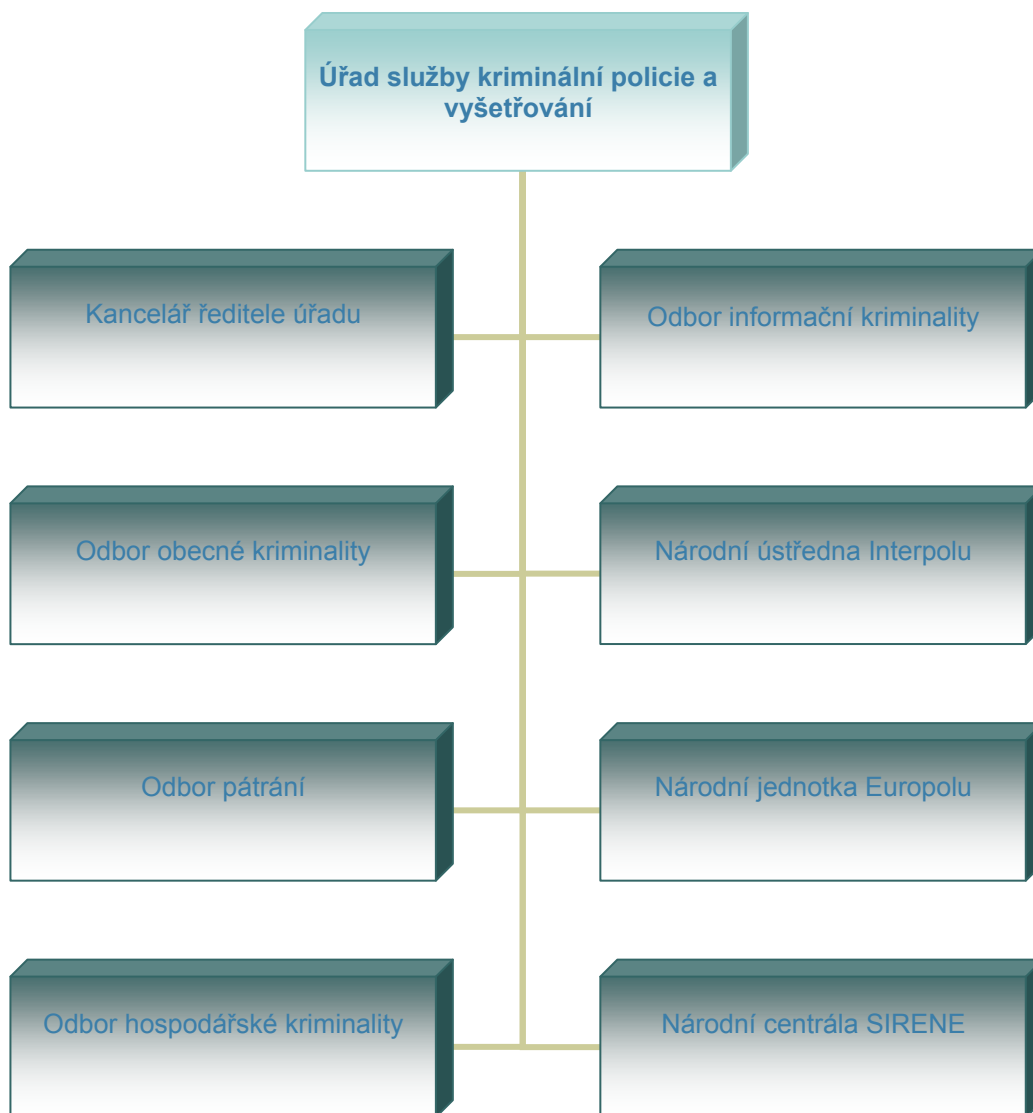
Organizační struktura Náměstka policejního prezidenta pro službu kriminální policie a vyšetřování²⁰⁷



²⁰⁷ Srov. Organizační struktura Náměstka policejního prezidenta. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

Příloha č. 2

Organizační struktura Úřadu služby kriminální policie a vyšetřování²⁰⁸



²⁰⁸ Srov. Organizační struktura Úřadu služby kriminální policie a vyšetřování. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

Příloha č. 3

Charakteristiky vykonávané práce příslušníků Policie České republiky²⁰⁹

2. tarifní třída – vrchní referent

1. Provádění základních úkonů policie pod odborným vedením do doby úspěšného ukončení základní odborné přípravy.
2. Ozbrojená policejní ochrana určených objektů.
3. Ozbrojená policejní přeprava kurýrních zásilek a utajovaných zpráv.
4. Zajišťování policejní přepravy a ozbrojené asistence v rámci činnosti policejních výjezdových skupin.

3. tarifní třída – asistent

1. Plnění základních úkolů policie v oblasti dohledu nad veřejným pořádkem a bezpečností, dopravou, režimem ochrany státní hranice, vstupem a pobytem cizinců na území České republiky s případným odhalováním a vyřizováním přestupků svěřených do působnosti policie v blokovém řízení. Provádění dílčích úkonů v trestním řízení.
2. Zabezpečování ochrany určených objektů zvláštní důležitosti.
3. Samostatný výkon střežení a eskortování osob omezených na svobodě nebo střežení osob umístěných v záchytných zařízeních.

²⁰⁹ Srov. Katalog činností v bezpečnostních sborech stanoveném Nařízením vlády číslo 104/2005 Sb. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

4. tarifní třída – vrchní asistent

1. Výkon služby policie při zabezpečování dohledu nad veřejným pořádkem a bezpečností, dopravou, režimem ochrany státní hranice, vstupem a pobytem cizinců na území České republiky, jehož součástí je odhalování, prošetřování a vyřizování přestupků svěřených do působnosti policie. Provádění jednotlivých úkonů v trestním řízení.

2. Zabezpečování specializované ochrany určených objektů zvláštního významu.

3. Koordinace činností policie při výkonu hlídkové služby, při střežení a eskortování osob omezených na svobodě nebo při výkonu služební kynologie nebo hipologie v rámci útvarů policie.

4. Výkon základních policejně kynologických činností v útvech policie.

5. tarifní třída – inspektor

1. Samostatný výkon základních policejních činností v trestním řízení při odhalování, dokumentaci a vyšetřování trestné činnosti v příslušnosti útvarů s územně vymezenou působností nižšího stupně.

2. Samostatný výkon odborných činností na úseku povolování a kontroly pobytu cizinců na území České republiky v rámci útvarů s oblastní působností nebo výkon jiných správních činností svěřených policii v rámci útvarů s územně vymezenou působností nižšího stupně.

3. Koordinace výkonu služby při ochraně určených objektů v útvech s územně vymezenou působností vyššího stupně včetně navrhování nebo posuzování systémů bezpečnostních opatření k zabezpečení ochrany objektů.

4. Samostatné zajišťování bezpečnosti chráněných osob.

5. Výkon základních činností v zásahové jednotce v útvaru s územně vymezenou působností vyššího stupně.

6. Výkon odborných specializovaných operativně pátracích činností v útvarech policie služby kriminální policie a vyšetřování s působností na celé území České republiky nebo s územně vymezenou působností vyššího stupně.

7. Koordinace operačních činností v rámci policejní školy.

8. Samostatný výkon speciálních kynologických činností pro potřeby trestního řízení v útvarech policie.

6. tarifní třída – vrchní inspektor

1. Výkon náročných policejních činností v trestním řízení při odhalování, dokumentaci a vyšetřování trestné činnosti v příslušnosti útvarů s územně vymezenou působností nižšího stupně.

2. Výkon základních policejních činností v trestním řízení při odhalování, dokumentaci a vyšetřování skutkově a právně složité trestné činnosti v příslušnosti Policejního prezidia České republiky, útvarů s celorepublikovou působností a útvarů s územně vymezenou působností vyššího stupně.

3. Koordinace operačních činností vykonávaných v rámci útvarů policie s působností na celém území České republiky nebo útvarů policie s územně vymezenou působností nižšího stupně nebo útvarů policie s oblastní působností při dohledu nad veřejným pořádkem a bezpečností, dopravou, ochranou státní hranice a zvláštními opatřeními v souladu s mezinárodními závazky; koordinace a metodické usměrňování opatření pro mimořádné události a krizové stavy v rámci policie.

4. Výkon odborných kriminalisticko-technických činností v rámci útvarů policie.

5. Výkon odborných činností při přípravě a používání technických prostředků v útvech policie služby kriminální policie a vyšetřování s územně vymezenou působností nižšího stupně.

6. Výkon základních činností v zásahové jednotce rychlého nasazení v útvaru s působností na celém území České republiky.

7. Výkon specializovaných odborných činností v zásahových jednotkách v útvech s územně vymezenou působností vyššího stupně.

8. Specializované odborné činnosti včetně stanovování postupu při zajišťování bezpečnosti chráněných osob nebo stanovování postupu při ochraně objektů zvláštního významu.

9. Specializované odborné činnosti včetně stanovování postupu při zajišťování ochrany cestujících a posádky v dopravních letadlech, doprovázení letadel a případné vyjednávání s pachatelem teroristického útoku.

10. Koordinace výkonu činností při střežení a eskortování osob omezených na svobodě v rámci útvarů policie s působností na celém území České republiky nebo útvarů policie s územně vymezenou působností vyššího stupně.

11. Koordinace a řízení činnosti policie na úseku výkonu služby u organizačních článků útvarů policie s územně vymezenou působností a útvarů policie s oblastní působností.

12. Výkon základních operativně pátracích činností při přípravě a používání technických prostředků v útvech policie s působností na celém území České republiky nebo v útvech policie s územně vymezenou působností vyššího stupně.

13. Koordinace a usměrňování oborů policejní činnosti v útvech policie s územně vymezenou působností nižšího stupně nebo útvech policie s oblastní působností.

14. Výkon nejnáročnějších specializovaných operativně pátracích činností u útvarů policie služby kriminální policie a vyšetřování s působností na celém území České republiky nebo s územně vymezenou působností vyššího stupně.

15. Samostatný výkon inspekce nebo dozoru nad způsobilostí střelných zbraní, střeliva a prováděním pyrotechnického průzkumu, nad způsobilostí pyrotechnických výrobků, výbušnin a balisticky odolných materiálů.

16. Výkon odborných kriminalisticko-technických činností v oboru policejní kynologie aplikací metody pachové identifikace.

7. tarifní třída – komisař

1. Výkon náročných policejních činností v trestním řízení při odhalování, dokumentaci a vyšetřování skutkově a právně složité trestné činnosti v působnosti útvarů s územně vymezenou působností vyššího stupně nebo útvarů s působností na celém území České republiky.

2. Výkon nejnáročnějších policejních činností v trestním řízení při odhalování, dokumentaci a vyšetřování skutkově a právně složité trestné činnosti v příslušnosti útvarů s územně vymezenou působností nižšího stupně.

3. Výkon náročných odborných činností při přípravě a používání technických prostředků v útvarech policie služby kriminální policie a vyšetřování s působností na celém území České republiky nebo útvarech policie s územně vymezenou působností vyššího stupně.

4. Výkon specializovaných odborných kriminalisticko-technických, expertizních a znaleckých činností v rámci policejního prezidia nebo v útvarech policie s působností na celém území České republiky nebo útvarech policie s územně vymezenou působností vyššího stupně.

5. Specializované odborné činnosti v zásahové jednotce rychlého nasazení v útvaru s působností na celém území České republiky.

6. Samostatné tvůrčí řešení náročných a složitých analytických, metodických a koncepčních úkolů a usměrňování výkonu policejní činnosti v rámci útvarů s územně vymezenou působností nižšího stupně nebo útvarů policie s oblastní působností.

7. Koordinace operačních činností vykonávaných v rámci útvarů policie s územně vymezenou působností vyššího stupně při dohledu nad veřejným pořádkem a bezpečností, dopravou a zvláštními opatřeními v souladu s mezinárodními závazky; koordinace a metodické usměrňování opatření pro mimořádné události a krizové stavy v rámci policie a samostatné provádění metodického odborného dohledu a náročných kontrol v oblasti činnosti operačních středisek.

8. Výkon specifických činností a zajišťování komplexních součinnostních vztahů v rámci mezinárodní policejní spolupráce v rámci útvarů policie s územně vymezenou působností vyššího stupně nebo útvarů policie s oblastní působností.

9. Provádění specializovaných odborných a preventivních činností při ověřování dodržování hygienických limitů, ukazatelů pitné vody, potravin a pokrmů, jakož i zachovávání hygienických požadavků pro výkon činností epidemiologicky závažných, pro zajištění ochrany chráněné osoby.

10. Koordinace činností při zajišťování bezpečnosti chráněných osob nebo objektů zvláštního významu včetně koordinace součinnosti s dalšími subjekty ve vymezeném rozsahu v útvarech policie s působností na celém území České republiky.

11. Koordinace a metodické usměrňování výkonu policejní kynologie nebo hipologie v rámci útvarů policie s územně vymezenou působností vyššího stupně nebo útvarů policie s oblastní působností.

12. Komplexní koordinace a řízení činnosti policie na úseku trestního řízení a výkonu služby u organizačních článků útvarů policie s územně vymezenou působností a útvarů policie s oblastní působností.

8. tarifní třída – vrchní komisař

1. Výkon náročných policejních činností v trestním řízení při odhalování, dokumentaci a vyšetřování skutkově a právně vysoce složité trestné činnosti v příslušnosti útvarů s působností na celém území České republiky nebo na Policejním prezidiu České republiky nebo trestné činnosti policistů.

2. Výkon nejnáročnějších policejních činností v trestním řízení při odhalování, dokumentaci a vyšetřování skutkově a právně nejsložitější trestné činnosti v příslušnosti útvarů s územně vymezenou působností vyššího stupně.

3. Samostatné tvůrčí řešení náročných a složitých analytických, metodických a koncepčních úkolů a usměřování výkonu policejní činnosti v rámci Policejního prezidia České republiky nebo útvarů s působností na celém území České republiky nebo útvarů s územně vymezenou působností vyššího stupně.

4. Vysoce specializované odborné kriminalisticko-technické, expertizní a znalecké činnosti v útvarech policie.

5. Koordinace specifických policejních činností a zajišťování součinnostních vztahů v rámci mezinárodní policejní spolupráce na úrovni Policejního prezidia České republiky nebo útvarů policie s působností na celém území České republiky.

6. Samostatné provádění metodického odborného dohledu, usměřování výkonu policejní činnosti, příprava a tvorba služebních předpisů v útvarech s působností na celém území České republiky nebo útvarech policie s územně vymezenou působností vyššího stupně.

7. Koordinace a metodické usměřování specializovaných policejních pyrotechnických činností včetně stanovování celostátní metodiky výuky a výcviku.

8. Komplexní zabezpečování vysoce specializované pyrotechnické činnosti v oblasti pyrotechnické ochrany, například nástražných výbušných systémů.

9. Koordinace a metodické usměrňování oboru kynologie, hipologie, potápění nebo pyrotechniky v rámci policejního prezidia.

10. Komplexní koordinace činností při zajišťování ochrany života a zdraví chráněných osob nebo ochrany zastupitelských úřadů, určených objektů a sídelních objektů včetně stanovování nejnáročnějších postupů a způsobů této ochrany.

11. Koordinace operačních činností vykonávaných na Policejním prezidiu České republiky při dohledu nad veřejným pořádkem a bezpečností, dopravou a zvláštními opatřeními v souladu s mezinárodními závazky; koordinace a metodické usměrňování opatření pro mimořádné události a krizové stavy v rámci policie a samostatné provádění metodického odborného dohledu a vysoce náročných kontrol v oblasti činnosti operačních středisek.

12. Koordinace a komplexní zajišťování specializovaných operativně pátracích činností včetně odborných činností při přípravě a používání technických prostředků v útvech policie s působností na celém území České republiky nebo útvech s územně vymezenou působností vyššího stupně.

13. Koordinace a usměrňování výkonu komplexu různorodých policejních činností v rámci útvarů policie s územně vymezenou působností nižšího stupně.

9. tarifní třída – rada

1. Stanovování směrů rozvoje policejní činnosti útvarů policie s územně vymezenou působností nižšího stupně nebo útvarů s oblastní působností.

2. Výkon nejnáročnějších policejních činností v trestním řízení při odhalování, dokumentaci a vyšetřování skutkově a právně nejsložitější trestné činnosti v působnosti Policejního prezidia České republiky nebo útvarů policie s působností na celém území České republiky, nebo trestné činnosti policistů.

3. Stanovování postupů a tvůrčí komplexní řešení nejnáročnějších analýz a hodnocení metod, forem a účinnosti globálních policejních opatření při

zajišťování bezpečnostní politiky v působnosti Policejního prezidia České republiky.

4. Tvorba koncepce kynologie, hipologie, potápění nebo pyrotechniky.

5. Tvorba koncepce policejních služeb nebo oborů na úrovni Policejního prezidia České republiky nebo útvarů s působností na celém území České republiky.

6. Rozvoj nových metod nebo forem znaleckého zkoumání v působnosti policie.

7. Koordinace a usměrňování výkonu komplexu policejních činností v rámci útvarů policie s působností na celém území České republiky.

8. Koordinace a usměrňování výkonu komplexu různorodých policejních činností v rámci útvarů policie s územně vymezenou působností vyššího stupně.

9. Metodické usměrňování a koordinace činností při přípravě vnitroresortních i vládních analýz v oblasti vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku.

10. Tvorba koncepce a stanovování směrů rozvoje obecně závazných systémů dalšího vzdělávání policistů v působnosti Policejního prezidia České republiky pro plnění kvalifikačních předpokladů stanovených právním předpisem.

11. Koordinace nasazení sil a prostředků při speciálních operacích v rámci použití operativně pátracích prostředků a odposlechů a záznamů telekomunikačního provozu a koordinace specializovaných a kriminalisticko-technických činností.

12. Stanovování postupů a tvůrčí komplexní řešení mezinárodní policejní spolupráce.

13. Metodické usměrňování a koordinace inspekce nebo státního dozoru nad problematikou zbraní, střeliva a provádění pyrotechnického průzkumu.

10. tarifní třída – vrchní rada

1. Stanovování hlavních směrů policejní činnosti ve službách policie a při odhalování trestné činnosti policistů.

2. Tvorba koncepce dlouhodobého vývoje policie v oblastech zajišťovaných útvary s působností na celém území České republiky nebo útvary s územně vymezenou působností vyššího stupně.

3. Komplexní koordinace zpracování koncepčních materiálů potřebných pro zajišťování bezpečnosti státu.

11. tarifní třída – vrchní státní rada

1. Tvorba koncepce dlouhodobého vývoje výkonu služby v oblasti vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku České republiky.

2. Komplexní koordinace Policie České republiky.

Příloha č. 4

Tabulka o požadavku na dosažené vzdělání²¹⁰

Pro příslušníky Policie České republiky se stanovují služební hodnosti, minimální stupně vzdělání, minimální doby trvání služebního poměru pro služební hodnost a tarifní třídy podle následující tabulky:

Služební hodnost	Minimální stupeň vzdělání	Doba trvání služebního poměru	Tarifní třída
referent	střední nebo střední s výučním listem	---	1.
vrchní referent	střední s maturitní zkouškou	---	2.
asistent	střední s maturitní zkouškou	---	3.
vrchní asistent	střední s maturitní zkouškou	2 roky	4.
inspektor	střední s maturitní zkouškou	3 roky	5.
vrchní inspektor	střední s maturitní zkouškou / vyšší odborné	5 let	6.
komisař	vyšší odborné nebo vysokoškolské v bakalářském studijním programu	6 let	7.
vrchní komisař	vysokoškolské v bakalářském studijním programu	7 let	8.
rada	vysokoškolské v magisterském studijním programu	9 let	9.
vrchní rada	vysokoškolské v magisterském studijním programu	10 let	10.
vrchní státní rada	vysokoškolské v magisterském studijním programu	12 let	11.

²¹⁰ Srov. §7 zákona č. 361/2003 Sb.

Příloha č. 5

Kompetence absolventa Základní odborné přípravy²¹¹

1. Klíčové kompetence

a) komunikativní kompetence

- vyjadřovat se přiměřeně k účelu jednání a komunikační situaci v projevech mluvených i psaných a vhodně se prezentovat;
- formulovat své myšlenky srozumitelně a souvisle, v písemné podobě přehledně a jazykově správně;
- zpracovávat různé pracovní materiály; dodržovat jazykové a stylistické normy; používat správně odbornou terminologii;
- zaznamenávat písemně podstatné myšlenky a údaje z textů a projevů jiných lidí (přednášek, diskusí, porad apod.);
- vyjadřovat se a vystupovat v souladu se zásadami kultury projevu a chování.

b) personální kompetence

- posuzovat reálně své fyzické i duševní možnosti, odhadovat výsledky svého jednání a chování, stanovovat si reálné cíle;
- efektivně se učit a pracovat, vytvořit si reálný učební (pracovní) plán, stanovit jednotlivé činnosti a postupy, jejich logickou posloupnost a časový harmonogram plnění, sledovat a vyhodnocovat jejich realizaci;
- volit prostředky a způsoby (pomůcky, studijní literaturu, metody a techniky) vhodné pro splnění jednotlivých aktivit;
- využívat ke svému učení zkušeností jiných lidí, konzultovat s nimi a učit se i na základě zprostředkovaných zkušeností;

²¹¹ Srov. Rámcový vzdělávací program pro základní odbornou přípravu. Praha 2005, [cit. 2010-01-20]. Dostupný z intranetu Policie České republiky.

- zjišťovat a kriticky hodnotit svůj pokrok v učení i v práci, přijímat hodnocení svých výsledků a postojů i ze strany jiných lidí, adekvátně na ně reagovat, přijímat radu i kritiku;
- dále se vzdělávat, pečovat o své zdraví, fyzický a duševní rozvoj.

c) sociální kompetence

- adaptovat se na pracovní prostředí a spolupracovat s ostatními;
- pracovat v týmu v různých pracovních pozicích a rolích a podílet se na realizaci společných pracovních a jiných činností;
- aktivně podporovat společná rozhodnutí a podřizovat jim vlastní práci;
- přijímat a plnit odpovědně svěřené úkoly;
- podněcovat práci týmu vlastními návrhy na zlepšení práce a řešení úkolů, nezaujatě zvažovat návrhy druhých;
- přispívat k vytváření vstřícných pracovních, společenských, občanských a rodinných vztahů a k předcházení osobních konfliktů, vystupovat proti diskriminaci a nesnášenlivosti.

d) řešit samostatně běžné pracovní i mimopracovní problémy

- porozumět zadání úkolu nebo určit jádro problému, získat informace potřebné k řešení problému, vytýčit strategii řešení a její varianty, zvážit pozitiva i záporny jednotlivých způsobů řešení, vybrat optimální způsob řešení a provést jej, vyhodnotit a ověřit správnost zvoleného postupu;
- organizovat služební činnosti (zákroky, úkony) na úrovni funkce policejního inspektora, realizovat je při efektivním využití času, lidí, peněz, zařízení a dalších zdrojů, korigovat realizaci v důsledku nepředvídatelných okolností při zachování stanovených cílů, zhodnotit úspěch realizace s využitím různých metod (např. pozorování, měření apod.) a navrhnout doporučení ke zlepšení organizace podobných činností v budoucnu.

e) využívat prostředky informačních a komunikačních technologií a efektivně pracovat s informacemi

- používat počítač a jeho periferie, být si vědom možností a výhod, které poskytuje, ale i rizik spojených s jeho používáním;
- volit a používat pro řešení konkrétního úkolu vhodné aplikační programové vybavení;
- samostatně se učit používat nové aplikace, zejména za pomoci manuálu a nápovědy, rozpoznávání a využívání analogií ve funkcích a ve způsobu ovládání různých aplikací;
- samostatně komunikovat elektronickou poštou, včetně využívání možnosti zasílat soubory jako přílohu;
- získávat informace z otevřených zdrojů, zejména pak z celosvětové sítě Internet, včetně jejich vyhledávání i s použitím filtrování;
- rozumět běžným i odborným graficky ztvárněným informacím (grafy apod.);
- využívat informací z běžných i odborných textů a materiálů, používat informace relevantní pro potřeby řešení konkrétních problémů;
- volit vhodné informační zdroje k vyhledání požadovaných informací a odpovídající techniky (metody, způsoby) k získání informací, hodnotit informační zdroje a informace z hlediska jejich relevance;
- orientovat se v získaných informacích, třídít je, analyzovat a interpretovat;
- prezentovat informace vhodným způsobem s ohledem na jejich další uživatele.

2. Občanské kompetence

- jednat odpovědně, samostatně, aktivně a iniciativně nejen ve vlastním zájmu, ale především pro zájem veřejný;
- dbát na dodržování zákonů a pravidel chování, respektovat práva a osobnost druhých lidí, aktivně vystupovat proti rasismu, nesnášenlivosti, xenofobii a diskriminaci;

- jednat v souladu s morálními principy, přispívat k uplatňování hodnot demokracie;
- uvědomovat si - v rámci plurality a multikulturního soužití - vlastní kulturní, národní a osobnostní identitu, přistupovat s aktivní tolerancí k identitě druhých lidí;
- zajímat se o politické a společenské dění u nás a ve světě i o veřejné záležitosti lokálního charakteru;
- chápat význam životního prostředí pro člověka a jednat v duchu udržitelného rozvoje;
- ctít život jako nejvyšší hodnotu, uvědomovat si odpovědnost za vlastní život a být připraven řešit své osobní a sociální problémy;
- umět myslet kriticky – tj dokázat zkoumat věrohodnost informací, nenechávat se manipulovat, tvořit si vlastní úsudek a být schopen o něm diskutovat s jinými lidmi.

3. Odborné kompetence

a) etika policejní práce, chování k občanům

- pochopit a uvědomit si úlohu policie v demokratické společnosti, rozpoznat a pochopit etické aspekty, sociální pozadí a dosah policejní činnosti;
- být vnímavým k mínění občanů a jejich požadavkům na práci policie;
- pochopit společenskou nepřijatelnost korupčního jednání, jeho zdroje a mechanismy;
- rozpoznat, že účinná prevence má stejný význam jako policejní represe a proto ji začlenit do okruhu své každodenní policejní činnosti;
- znát a umět v praxi aplikovat pravidla chování policisty vůči občanům, aniž by došlo k újmě na osobní bezpečnosti a bylo omezeno plnění policejních úkolů, předcházet konfliktům, naučit se s nimi zacházet a řešit je;
- chovat se vždy v souladu s právem a svými právy a povinnostmi.

b) právní vědomí

- orientovat se v právním systému ČR, rozlišovat důležitost (sílu, strukturu) právních norem, orientovat se v právní regulaci (právním zakotvení) základních svobod, práv a povinností občanů;
- orientovat se v právním řádu České republiky a na standardní úrovni v oblasti teoretické i aplikační zvládnout vybrané pasáže z trestního a přestupkového práva, umět aplikovat osvojené znalosti vybraných problémů trestního práva (hmotné i procesní) a přestupkového práva v praxi;
- znát postavení Policie ČR v systému státní správy, její základní úkoly, organizaci a systém řízení, orientovat se v zákoně o Policii ČR tak, aby v případě praktického provádění zákroků a úkonů byl schopen využít potřebná ustanovení tohoto zákona;
- být informován o postavení ČR v rámci Schengenských dohod, v EU a o základních koncepčních materiálech a liniích.

c) výkon odborné policejní činnosti

- znát příslušné obecně závazné právní akty a interní akty řízení MV a Policie ČR, upravující postupy nezbytné pro výkon základních policejních činností;
- zvládnout na úrovni teoretické i aplikační oblast právní úpravy odpovídající potřebám plnění úkolů policejního inspektora na výkonném organizačním článku služby pořádkové (dopravní, železniční) policie;
- rozpoznat způsoby páčání trestné činnosti, umět ji odhalovat a předcházet jí v rozsahu odpovídajícím působnosti základního výkonného článku služby pořádkové (dopravní, železniční) policie;
- v souladu s požadavky stanovenými pro výkon zastávané funkce být schopen plnit úkoly zejména při ochraně veřejného pořádku, ochraně života a zdraví fyzických osob, předcházení a zabraňování trestné činnosti, odhalování a dokumentování trestných činů a přestupků;
- být schopen plnit úkoly v rámci výkonného organizačního článku služby pořádkové (dopravní, železniční) policie a v případě, kdy to vyžaduje bezpečnostní situace, být schopen plnit i úkoly vyplývající z dozorčí služby;
- provádět úkony a taktické postupy, které souvisejí s kontrolou osob, jejich

dokladů a pátráním po osobách a věcech;

- provádět dohled nad bezpečností a plynulostí silničního provozu, pohybovat se v něm, zvládnout řízení silničního provozu pokyny policisty;
- být schopen kvalifikovaně vykonávat činnost při podání vysvětlení osob, vyslechnout osoby tak, aby odpověděli na sedm kriminalistických otázek, zvládnout specifiku výslechu podezřelého, poškozeného, svědka, mladistvého a dítěte;
- umět postupovat v mezích zákona při plnění svých povinností a využívání svých oprávnění a jejich uplatňování vůči občanům, být schopen zpracovat příslušnou dokumentaci;
- umět se pohybovat na místě činu a události (dopravní nehody) tak, aby nedošlo ke zničení nebo znehodnocení stop, umět zajistit místo a zabezpečit uchování stop pro další zkoumání;
- být schopen na místě činu nebo události plnit úkoly vyplývající z postavení Policie ČR v integrovaném záchranném systému a řídit se pokyny velitele zásahu z Hasičského záchranného sboru, do jeho příchodu usměrňovat práci příslušníků složek integrovaného záchranného systému přítomných na místě;
- naučit se zpracovávat potřebnou dokumentaci v rámci činnosti výkonných organizačních článků služby pořádkové (dopravní, železniční) policie, naučit se psaní desetiprstovou metodou;
- zvládnout využívání spojovacích systémů, výpočetní techniku a informační systémy do takové míry, aby je mohl bezchybně používat při své práci;
- udržovat v provozu a připravenosti svěřené prostředky.

d) kompetence k provádění služebních zákroků

- být schopen provést komplexně služební zákrok, umět aplikovat naučené a doporučené taktické postupy při provádění služebních zákroků s akcentem na zajištění vlastní bezpečnosti a bezpečnosti nezúčastněných osob;
- zvládnout předvedení a zajištění osoby z hlediska znalosti právních předpisů a z hlediska praktického provedení, při zajištění vlastní bezpečnosti;

- osvojit si sebeovládání a odolnost vůči stresu při zátěžových situacích běžných policejních činnostech na výkonném organizačním článku služby pořádkové (dopravní, železniční) policie;
- být připraven na situaci, kdy se pachatel, případně více pachatelů nachází na místě, a na situaci, kdy je nutno po pachateli či pachatelích pátrat a zadržet je;
- zvládnout bezpečnou manipulaci se zbraní, bezpečné ukládání a nošení a bezpečné použití zbraně při plnění služebních úkolů, připravit se na možné použití zbraně ve výkonu služby tak, aby získal jistotu v situaci, která může případné použití zbraně vyvolat;
- zvládnout postup před, při a po použití zbraně, jak z pohledu zvládnutí střeleckých dovedností, tak i z pohledu taktiky služebního zákroku realizovaného za použití zbraně;
- naučit se správnému a efektivnímu použití zbraně v návaznosti na dodržování zákonných ustanovení a interních aktů řízení;
- být schopen provést v rámci přípravy na použití donucovacích prostředků jejich správný výběr a následně tyto použít v souladu s příslušnou právní úpravou;
- získat návyky k udržování fyzické kondice potřebné pro výkon služby v oblasti kondiční přípravy rozvíjet pohybové schopnosti (síla, rychlost, vytrvalost, obratnost, pohyblivost).